NLP

البرمجة اللغوية العصبية

For Effective Trainer

المدرب الفعال



66

طبعة ثانية

البرمجة اللغوية العصبية للمدرب الفعال

NLP for Trainers

تأليف : تد جارايت

تعريب: إصدارات بميك

الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق

القاهرة ٢٠٠٦

اسماء الموزعين الخارجيين

اسم المدينة	اسم المكتبة	هاتف
المملكة العربية السعودية		
الرياض	مكتبة العبيكان	009661 / 4654424
الرياض	مكتبة جرير	009661 / 4626000
الرياض	مكتبة المؤيد	009661 / 4020396
الرياض	مكتبة الشقري	009661 / 4611717
جدة	مكتبة كنوز المعرفة	009662 / 6514222
الدمام	مكتبة المتنبي	009663 / 8410421
دولة الكويت		
الكويت	شركة المكتبات الكويتية	00965 / 3982590
الكويت	مكتبة أقرا	00965/9157170
الامارات العربية المتحدة		
ابوظبي	مكتبة جرير -ابوظبي	009712 / 6459987
الجمهورية اليمنية		
صنعاء	الدار العلمية للكتب الجامعية	009671 / 216649
صنعاء	مكتبة خالد بن الوليد	009671 / 224694
دولة قطر		
	دار الثقافة	00974 / 4413180
سوريا		
دمشق	دار الفكر	0096311 / 2211166
الجزائر		
الجزائر	الدار الجزائرية للكتاب	002136 / 1535399
دولة فلسطين		
غزة	مطبعة ومكتبة منصور	009708 / 2825688
القدس	وكالة ابو غوش	009722 / 5831404
المملكة الاردنية الهاشمية		
عمان	دار المستقبل	009626 / 4658263

اسماء الموزعين في جمهورية مصر العربية

مدينة نصر	
دار الفكر العربي (م. نصر)	2752984
دار طيبة	2725376
دار الأفق	2707023
مجموعة النيل العربية	2754583
مكتبة سمير	2725274
هلا هنا	4060405
وسط البلد	
مكتبة الشروق - وسط البلد	3912480
دار حراء	3928963
زهراء الشرق	3929192
عالم الكتب	3926401
مكتبة الزهراء	7951451
مكتبة شادي	3928618
مكتبة مدبولي الكبير	5756421
دار النهضة العربية	3926931
دار افاق	7953811
دار الكتاب العربي اللبناني	3934301
مكتبة الشروق الدولية	3938071
مكتبة ليلى	3934402
مؤسسة الأهرام	7703102
مكتبة كوميت	3938461
دار الأحمدي	5740503
مكتبة آدم	5195351
الدقي	
المكتبة الاكاديمية	7485282
مصر الجديدة	
الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	6222105
دار الفجر للنشر والتوزيع	6246252
مكتبة النوالي	4195462
مركز الكتاب للنشر	2908203
الزمالك	
مكتبة ديوان	7362096
الاسكندرية	
مكتبة علاء الدين (الأسكندرية)	03/4876186
منشأة المعارف (الإسكندرية)	03/4873303

الناشر

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"

٢٣ شارع عامر، ميدان المساحة، الدقي، الجيزة جمهورية مصر العربية

ص.ب.: ٣٣٨ الأورمان - رمز بريدي: ١٢٦١٢

هاتف/فاكس: ٧٦١٠٣٩٨ - ٧٦١٠٣١٧

بريد إليكتروني : **info@pmecegypt.com**

موقعنا على الإنترنت : **www.pmecegypt.com**

رقم الإيداع القانوني: ٢٠٠٤/١٥٤٣٣

بطاقة فهرسة الكتاب:

658.31 جارايت، تد

البرمجة اللغوية العصبية للمدرب الفعال / تأليف تد جارايت؛ ترجمة إصدارات بميك؛ الإشراف العلمي عبد الرحمن توفيق. ـ ط **1** . ـ الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، **2004**م.

384 صفحة؛ **24** سم . ـ (سلسلة إصدارات بميك؛ **66**)

تدمك : **977-337-172-7**

١ ـ البرمجة اللغوية العصبية. ٢ ـ أساليب التدريب

محتويات

مقدمة الناشر

نظراً لأهمية البرمجة اللغوية العصبية وقوتها ومدى الحاجة إليها لكل الناس وخاصة الذين يريدون أن يغيروا عاداتهم ويؤثروا في غيرهم، لذلك فإنني رأيت أنه من الضروري نشر هذا المرجع العلمي محتوياً على كيفية تطبيق واستخدام البرمجة اللغوية العصبية NLP في التدريب .. وكما يقول المفكرون والقادة والمصلحون ورجال التربية أنه يجب على الإنسان أن يكون مثابراً ومجتهداً وصبوراً، متقناً في عمله، منظماً لوقته. ولكنهم لم يقولوا لنا كيف يمكن للإنسان أن يفعل ذلك، وقد استطاعت البرمجة اللغوية العصبية أن تجيب على هذا السؤال ويوضح هذه المفردات والمصطلح في اللغة الإنجليزية هو Neuro Linguistic Programming وبالعربية البرمجة اللغوية العصبية. وكلمة Neuro تعني عصبي، Linguistic تعني لغوي، Programming تعني برمجة، ويمكن تناول مفردات التعريف كالآتي:

- ☆ البرمجة هي طريقة تشكيل / تشكل صورة العالم الخارجي في ذهن الإنسان.
- ☆ اللغة (اللغوية) هي وسيلة التعامل مع الآخرين.
- ☆ الجهاز العصبي (العصبية) هو الذي يتحكم في وظائف جسم الإنسان وأدائه وفعالياته، كالسلوك والتفكير والشعور، وكلمة العصبية هنا تصف عمل العقل الذي هو وظيفة للدوائر الكهربية في المخ.

وهذا يعني أن الإنسان يستطيع تغيير العالم عن طريق تغيير ما في ذهنه!! ولكن كيف يمكن تغيير ما في ذهنه؟ وتكمن إجابة هذا السؤال في علم الـ NLP حيث تتضمن عملية تقييم السلوك، والتفكير، والشعور وتقييم الأهداف للفرد / الأسرة / المؤسسة.

ومن تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية إمكانية التدريب على:

☆ السيطرة على المشاعر.

☆ التحكم في طريقة التفكير وتسخيرها كيفما تريد.

☆ التخلص من المخاوف والعادات بسرعة فائقة.

☆ السهولة في إنشاء تناغم بينك وبين الآخرين.

☆ معرفة كيفية الحصول على النتائج (المخرجات) التي تريدها.

☆ التدريب على معرفة استراتيجية نجاح وتفوق ونبوغ الآخرين، إما ذاتياً أو بمساعدة مدرب، ومن ثم تطبيقها على النفس.

☆ ممارسة سياسة التغيير السريع لأي شيء تريده.

☆ التدريب على التأثير في الآخرين وسرعة إقناعهم.

ويرجع تاريخ اكتشاف NLP في السبعينيات، وضع العالمان الأمريكيان الدكتور جون جريندر عالم اللغويات، وريتشارد باندلر عالم رياضيات ومتدرب كطالب لعلم النفس البرمجة اللغوية العصبية، وقد ركز جريندر وباندلر أعمالهما على نماذج العلماء الأفذاذ لمعرفة برنامجهم العصبي بهدف نمذجته وتعليمه لأفراد عاديين. وبعد ذلك امتدت تطبيقات NLP إلى كل شأن يتعلق بالنشاط الإنساني كالتدريب والصحة النفسية والجسدية والتجارة والأعمال والفنون والتمثيل والجوانب الشخصية والأسرية والعاطفية وغيرها.

ومن جهة أخرى فإن NLP تعتبر نظاماً بالتدريب على نماذجه وفنياته متميزاً تسويقياً فهو يعتمد على التسويق متعدد المستويات، وحينما

تستخدم البرمجة اللغوية العصبية غالباً ما تكون أسلوب متميز ناجح للبيع ولتسويق الدورات التدريبية إلا أنه يجب أن يكون واضحاً في حقيقة ما تعطيه الـ NLP للمتلهفين على دوراتها هو الأمل بالصحة للمريض، والأمل بالتميز للأصحاء وقد يكون هذا نافعاً للبعض حيث يمنحهم قدرة على التفاؤل ومن ثم العمل، إلا أنه يجب أن تكون حقيقة المبيع واضحة.

البرمجة اللغوية العصبية NLP تمدنا بأدوات ومهارات نستطيع من خلالها التعرف على شخصية الإنسان، وطريقة تفكيره وسلوكه وأدائه وقيمه، والعوائق التي تقف في طريق إبداعه، وأدائه، وكذلك يمدنا بأدوات وطرق يمكن بها إحداث التغيير المطلوب في سلوك الإنسان، وتفكيره وشعوره وقدرته على تحقيق الأهداف.

وكما نجد في الإدارة .. أختلف كثيرون من العلماء والباحثين حول ماهية الإدارة .. هل هي علم أم فن .. وكان بعضهم يرى أن الإدارة فن تعامل وقيادة .. والبعض الآخر يرى أنها علم ونظريات وتقنيات .. ثم اتفقوا أخيراً على أن الإدارة علم وفن .. وأن تسميتها بالفن فقط .. إجحاف في حقها .. وتقليل من شأنها .. وإغفال لبعض الحقائق فيها.

وكما اختلف علماء الإدارة ومنظروها .. اختلف مدربو البرمجة وعلمائها. وأنا في رأي أن البرمجة تحمل فناً كثيراً .. فهي مجموعة من الفنون اللغوية والفكرية والإبداعية. إضافة إلى أن هذا الفن قائم على أساس علمي من فرضيات ونظريات مختلفة. يجحف الكثير من الناس حين يعدون البرمجة علماً فقط .. أدعو هؤلاء إلى التدرب على البرمجة .. وليس تعلمها .. ويجحف الكثير من الناس حين يعدون البرمجة فناً فقط .. أدعو هؤلاء إلى الاطلاع على كتابات فرجينيا ساتير عن المعتقدات والقيم.

وسواء كانت علماً أو فناً أم تقنية أم كل هذه الأمور مجتمعة .. فهي في النهاية شيء مفيد ومؤثر وفعال .. لنستفيد منه .. وسنجد في هذا الكتاب توضيحات وأفكار تساعدنا في عملية التدريب، وفيه توضيح شامل لكل من يرغب في تطبيقه بمجال التدريب وتنمية الموارد البشرية. ويحتوى على أنشطة تدريبية وحالات دراسية توضيحية .. وسوف تتعلم كيفية تطبيق أفضل مبادئ NLP لتحفيز نفسك والآخرين لأن معرفة الأنماط المختلفة للأشخاص / المؤسسات يعتبر هو الخطوة الأساسية للارتقاء في العمل. إن المعرفة التي ستكتسبها من هذا الكتاب سوف تؤهلك للتغيير بقدر الإمكان للتأثير على الآخرين وتحفيزهم.

هذا الكتاب هو نقطة البداية الصحيحة على الطريق الصحيح لكل من يعمل بمهنة التدريب وتنمية الموارد البشرية. وهدفه الأساسي هو المزج بين البرمجة اللغوية العصبية والتدريب بالإضافة إلى مهارة توصيل التدريب من خلال المدرب الفعال والممارس لهذا العلم، فتوصيل التدريب يعتبر من العناصر التي تحقق النتائج المطلوبة عند تطبيقها حتى تتوافق كل هذه النقاط مع بعضها. وأختتم بقول الله عز وجل.

بسم الله الرحمن الرحيم

إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم

(سورة الرعد - الآية ١١)

الناشر

دكتور عبد الرحمن توفيق

tawfikpmec@yahoo.com

تمهيد

"لقد تعلمت الصمت من كثيري الحديث، وتعلمت التسامح من غير المتسامحين، وتعلمت الطيبة من القساة. غير أنني لست ممتناً لهؤلاء المعلمين"

خليل جبران

لماذا أؤلف كتاباً عن البرمجة اللغوية العصبية؟ كان هذا السؤال يعاود ذهني كلما هَمّ أحدهم باقتراح الفكرة. وإن كنت ستجد بالفعل في مجال البرمجة اللغوية العصبية عدداً كبيراً من الكتب يزداد عددها باستمرار، كذلك فإن الكتب التي تتحدث عن التدريب لا تحتاج إلى زيادة.

لكن ما حثني على تأليف الكتاب هو المزج بين الاثنين: البرمجة اللغوية العصبية والتدريب، بالإضافة إلى نقطة ثالثة هي توصيل التدريب. ذلك لأن أهم جزء في البرمجة اللغوية العصبية بالنسبة لي هو الجزء العملي؛ فتوصيل التدريب هو – أو ينبغي أن يكون – من العناصر التي تحقق النتائج المطلوبة عند تطبيقها حتى تتوافق كل هذه النقاط مع بعضها.

ما حثني أيضاً على تأليف الكتاب في المقام الأول هو مدى إدراكي لأهمية البرمجة اللغوية العصبية وأهمية استخدامها، ففي عام ١٩٩١ كنت أدير مكتباً خاصاً بي عن شئون الأفراد لمدة سبع سنوات، وعملت في مجال شؤون الأفراد والتدريب لمدة عشرة أعوام سابقة. وشعرت خلال هذه الفترة إنني تعرضت تقريباً لكل نمط ونظرية إدارية، لكن ما كانت تقدمه تلك النظريات والأنماط لم يكن دائماً بالقدر الكافي.

كذلك بما إنني أقوم بإدارة دورات في مجال التدريب كوسيلة لكسب العيش فقد وجدت أن بعض المهارات والتقنيات والتدريبات تثبت نجاحها عن البعض الآخر، أو أن شيئاً ما ثبت نجاحه في ظروف معينة بينما فشل تماماً في ظروف أخرى. أثار هذا دهشتي كما استغربت لحدوثه. ربما كان هذا بسبب طبيعة الإنسان في معرفة كل شئ، فقررت أن أبحث عما وراء المهارات والتقنيات والتدريبات لاكتشف ما الذي يؤدي لنجاح هذه الأشياء، وكنت غالباً ما التقي بالبرمجة اللغوية العصبية في شكل أو آخر.

وكان رد فعلي الأول "ما هي البرمجة اللغوية العصبية بالضبط؟" وهو رد فعل غير معتاد. كما أن العنوان نفسه يبدو معقداً للغاية وبلا هدف، وفي الحقيقة يبدو مراوغاً وغامضاً، لذلك قررت معرفة المزيد عنه.

قمت بما يفعله معظم الناس وقرأت كتاباً أسمه "ضفادع إلى أمراء" Frogs Into Princes لريتشارد باندلر وجون جريندر، وقد فهمت بعضاً منه ليس أكثر لكنه أثار فضولي. كنت في ذلك الوقت اعتقد أني الوحيد على هذا الكوكب الذي يسلك هذا الطريق، لذلك فقد بُهرت حين التحقت ببرنامج لممارسة التدريب حيث وجدت ستين فرداً آخرين في نفس الغرفة وكل منهم يبحث عما يريده.

كان التدريب الذي تلقيته كمهني ومُدرب Trainer تدريباً نافعاً للغاية وممتعاً ومثيراً للإهتمام ومن أفضل التدريبات التي حصلت عليها. رغم ذلك أصبت بالصدمة إذ لم يخطر ببالي أن أطبق ما تعلمته على نفسي، بينما كان الهدف من التدريب اكتساب مهارات لتطبيقها على الآخرين. كان بإمكاني لو أردت ألا

أحضر التدريب، لكن منذ أول إجازة أسبوعية ظهرت أهمية استخدام البرمجة اللغوية العصبية لتنمية وتطوير وتغيير نفسي. ولم يكن هذا سيئاً بالنسبة ليومين في التدريب. بالإضافة إلى ذلك فقد بهرني المتدربون الآخرون؛ فقد كان البعض منهم أصحاب أعمال تجارية ولكن الكثيرين لم يكن لهم شأن بالتجارة، وكان هناك معالجون ومتخصصون في كل المجالات.. وأشخاص يبحثون عن تغيير اتجاهاتهم، وبمعنى أشمل أشخاص يقومون باشياء مختلفة عني. وقد ثبت أن هذا يمثل إضافة كبيرة لكل البرامج التدريبية التي تلقيتها للبرمجة اللغوية العصبية.

وبدأت الدورة التدريبية الخاصة بالبرمجة اللغوية العصبية في عام ١٩٩٢، ولا زلت مستمراً في حضور الدورات مثل كل المتدربين في NLP (معظم المتدربين في للبرمجة اللغوية العصبية يحتاجون إلى تجديد معلوماتهم كل عامين على الأقل)، ففي كل مرة توجد مواد وآراء وأفكار ومهارات وتقنيات جديدة. بل قد تقل الفترة بين كل دورة تدريبية وأخرى اعتماداً على المواد المتاحة في كل من العناصر السابقة.

أضف إلى هذا أن الأمر قد استغرق مني خمس سنوات لإستدماج الـNLP وإدخالها في الدورات التدريبية التي أعطيها للآخرين. فدوراتي لا تتضمن منهج الـ NLP لكي أدير دورات في مواد كثيرة وأدخل معها عمليات الـ NLP الأساسية كلما كان ذلك مناسباً، وغالباً ما يكون ذلك دون ذكر اسم الـNLP. وعلى سبيل المثال فأثناء إدارتي لدورة للتدريب الرياضي لمجموعة من مديري الإدارة الوسطى لشركة كيميائية لم يرغبوا في معرفة ما وراء البرامج Meta Programs لكنهم يريدون بالفعل معرفة السبب وراء أفعال الأفراد الذين يدربونهم وكيفية التعامل معهم إزاء هذه التصرفات.

أما الهدف الآخر من تأليفي لهذا الكتاب فهو مراقبة عمل المدربين الآخرين لأن الـ NLP تعتمد على العوامل التي تؤدي للنجاح ومراقبة وتصميم برامج من ملاحظة سلوك المدربين والمعالجين الجيدين اللامعين. وحتى لو لم يسمع هؤلاء المدربون أي شئ عن الـ NLP فهم يتبعون مبادئها ويطبقون مهارتها. وكم سرني مشاهدة الأشخاص أصحاب المهارات الفائقة وهم يساعدون المتدربين في إدراك ومعرفة وتطبيق ما يتلقونه في الدورات والمؤتمرات.

ويقوم المدربون الجيدون بكثير من هذه الأمور ولكنهم قد لا يعرفون أنهم يقومون بها بالفعل أو كيف يؤدونها والسبب وراء نجاحها، فهم يطبقون المهارات والتقنيات بنشاط وعزم وإيجابية وأناقة واحترام وأمانة لأنه عملهم.

مقدمة

"إن غموض الحياة ليس مشكلة لكي نبحث عن حل لها؛ بل هو واقع يجب أن نعيشه ونجربه"

فان دير ليو

الـ NLP لها لغة وكلمات اصطلاحية خاصة بها أكثر من أي مجال آخر، ويُعد اللعب باللغة أو الاصطلاح على كلمات جديدة أو استخدام كلمات أكثر من غيرها من الإغراءات التي يواجهها الكاتب أثناء تأليفه لأي كتاب. لكن الكلمات والمصطلحات المستخدمة في مجال الـNLP يجب الالتزام بها وعدم تغييرها. ليست الكلمات الاصطلاحية هي همنا الأول؛ بل ما يهم هنا هو العوامل التي سينجح تطبيقها في النهاية وكذلك تكوين قدر من المهارات الأكثر مرونة.

يتحدث الكتاب عن توصيل التدريب، لكن هذا لا يعني تجاهل أهمية التحضير وتصميم التدريب وتحليل الاحتياجات..إلخ؛ بل إن عمليات الـNLP يمكن تطبيقها على كل هذه المجالات. ما يهدف إليه هذا الكتاب هو إعطاء المدربين كثير من الوسائل التي يمكن استخدامها وتطبيقها، ولذلك فقد تم تصميم قوائم التدريبات لتُستخدم بسهولة بدلاً من قراءتها بطريقة إنشائية.

يقوم الكتاب على ثلاثة مراحل أساسية:

- يحتوي كل قسم على رؤية شاملة للموضوع الذي يحتويه.
- ويتبع مناقشة الموضوع سلسلة من التدريبات.
- ثم يتم تلخيص النقاط الرئيسية في النهاية.

تتكرر التدريبات الموجودة وتتداخل مع بعضها البعض، وقد تم هذا عن قصد لأن عمليات الـNLP لا تقف أو تُدرس بمفردها. فعلى المدربين عدم الإكتفاء باتباع التدريبات الموجودة في الكتاب؛ بل يجب عليهم أن يمزجوا الكثير منها من موضوع لآخر أو حتى يبتكروا تدريبات جديدة.

وإذا وجدت بعض التدريبات غير مناسبة فابحث في المراجع عن كتاب له واشتريه وابحث عن تدريبات أكثر. فالـNLP غنية بمادة وافرة من التدريبات لتساعد على تحقيق التغيير. كذلك يجب أن تجهز نفسك للتطبيق، فهناك خطر من محاولة التمسك بالمواد المطبوعة فقط وإظهارها بمظهر جامد وغامض ومفزع. إن الـ NLP تتحدث عن العناصر التي تثبت نجاحاً عند تطبيقها؛ فهي ممتعة وعملية.

تذكر أنه ليس ضرورياً أن تكون مُدرِّباً على الـNLP (رغم أن هذه خطوة مفضلة في البداية) لذلك ليس عليك أن تكون خبيراً في مجال الـNLP. ومع ذلك فإن كونك محباً للاستطلاع والتعلم ورغبتك في تجربة شيء جديد وتمتعك بذهن متفتح سيساعد بشكل كبير.

وأخيراً هذه بعض الإرشادات التي ستساعدك على الاستفادة القصوى من هذا الكتاب:

- كن صاحب ذهن متفتح.
- اختبر العوامل التي تثبت نجاحاً.
- استخدمها في الحياة العملية (وليس فقط في رأسك).
- ابحث عما يحقق النتائج المطلوبة وليس العكس.

- ناقش وتدرب مع أشخاص آخرين.
- قم بإجراء تدريب على بعض فنيات الـNLP.
- كون بعض النتائج الإيجابية.
- إقرأ كتباً أخرى.

أولاً: خلفية عن الـNLP

"من يعرف كيف يتعلم فهو يعرف ما يكفي"

هنري آدامز

أ ـ ما هي الـNLP

يتحير الناس من عدد التعريفات المستخدمة للـNLP، وتتراوح هذه التعريفات من "دراسة بناء الخبرة الذاتية" إلى السلوك " الذي يترك وراءه مجموعة من التقنيات" إلى "دراسة العوامل التي تحقق النتائج المطلوبة"

والتعريف الأفضل هو "الاختلاف أو التميز الذي يصنع فارقاً"، فتعريف الـNLP حتماً هو كل هذه الأشياء وربما أكثر من ذلك، وفي أحيان كثيرة قد يرى البعض أنه لا يوجد جديد في الـNLP فكل ما تمنحه في رأيهم هو شرح سبب تحقق النتائج المطلوبة. وهكذا فهي اكتشاف وليست اختراعاً. وهي هنا مثل اللغة تقوم بوضع السلوك والتجربة الإنسانية في شكل رموز اصطلاحية، ومن هنا ينتج كم هائل من التقنيات.

وقد اشترك اثنان من الأمريكيين في تطوير الـNLP وهما "ريتشارد باندلر" وكان عالم رياضيات ومتدرباً لعلم النفس و"جون جريندر" وهو عالم لغويات.

وبناءً على اقتراح المفكر الإنجليزي "جريجوري باتسون" عالم الانثروبولوجي البارع قرر العالمان أن يقوما بتحليل بعض المتواصلين (متخصصون بارعون جداً في مجال التواصل) Communicators والمعالجين البارعين في مجالاتهم على مستوى العالم لمعرفة ماذا يفعلون وكيف يفعلونه ولماذا يحققون النتائج المطلوبة. وقاما بشكل خاص بدراسة أسلوب كل من "ميلتون اريكسون" المعالج التنويمي الأشهر عالمياً وعالم النفس "فريتز بيرلز" رائد المدرسة السلوكية في العلاج النفسي و"فيرجينيا ساتير" المتخصصة في العلاج الأسري وكل منهم بارز في مجاله.

وكان تركيز العالمين على العوامل التي حققت النتائج المطلوبة والمتميزة لديهم، فقاما بقضاء وقت طويل جداً مع النماذج الثلاثة وهما يحللان كل ما يفعلونه، وكانت معظم التصرفات التي تصدر منهم لا شعورية. كذلك تم اختبار وتجربة كل الأنماط السلوكية التي تصدر منهم. تقوم تلك الأنماط على معتقدات معينة واستراتيجيات لا شعورية لفظية وغير لفظية وطرق تفكير، والطريقة التي طُبقت بها تلك الأنماط (الشخصيات) وأصبحت بها نموذجاً للتميز.

وكان منحنى جديداً أن يُعرف أن التميز يمكن أن يتم تحليله ووضعه في نموذج وتمريره للآخرين. وقد منح هذا المفهوم في مجالات الرياضة والأعمال والمعالجة ومجالات أخرى في الحياة أنماط ومعلومات متقدمة باستمرار وتزيد مع مرور الأعوام.

إذن لماذا البرمجة اللغوية العصبية؟ جزء من الإجابة هو بسبب الخلفية المعروفة عن مؤسسيها بالإضافة إلى أن كل جزء من العنوان له صلة معينة بالموضوع.

البرمجة: تشير إلى الأنماط المميزة للسلوك والفكر والمشاعر وانبثاقها في نتيجة متماسكة ومميزة.

اللغوية: أي الطريقة الفعلية التي يتم بها تمثيل الخبرة باستخدام اللغة (في العقل).

العصبية: أي كيفية عمل عقل الإنسان. وهي تعتمد على كيفية تلقي الأشخاص للخبرة والتعامل معها فسيولوجياً.

وعند دراسة البرمجة اللغوية العصبية أصبحت تلك العمليات الثلاث ظاهرة بوضوح. يلي مرحلة عمل نموذج للعوامل التي حققت نتائج متميزة مرحلة مشاركة النتائج واختبارها في كثير من المواقف كلما أمكن ذلك، وإضافة النتائج بعد ذلك للعمل الأصلي. لا يزال هذا يحدث إلى يومنا هذا والنتيجة وجود مجموعات متزايدة من الأدوات يمكن أن يستخدمها أي فرد. بالإضافة إلى ذلك فهي تمكن الأفراد من تنمية مستوى قدرتهم وتميزهم، ومن ثم يزداد استخدامها في مختلف مجالات الأنشطة البشرية.

ب ـ الافتراضات القبلية للبرمجة اللغوية العصبية

سيبدأ أي فرد يحضر تدريبات الـNLP بمعرفة مبادئ التشغيل، قد تبدو هذه المبادئ بسيطة وواضحة ومباشرة في أول الأمر (أو قد تبدو خاطئة). وكنت قد سمعت "ستيفن كوفي" المعلم المعروف في مجال الإدارة وهو يقول "إن أفضل أشكال البساطة تنبع من الطرف الآخر من التعقيد". واستمرت هذه المبادئ فترة طويلة وكلما ازداد الوقت الذي أنفذها فيه كلما اكتسبت هذه المبادئ معان أفضل وأعمق.

١ ـ الخريطة ليست هي الموقع

كل فرد لديه خريطته الخاصة به وتشمل المعتقدات والقيم الخاصة بالعالم من وجهة نظر الشخص، ولإدراك ما يحدث في العالم فنحن نضع تصورنا على خريطتنا الخاصة، وبعد ذلك نقوم بما نفعله مسترشدين بهذه الخريطة، وليس بالضرورة أن تكون خريطتنا هي العالم وإنما هي رؤيتنا لهذا العالم.

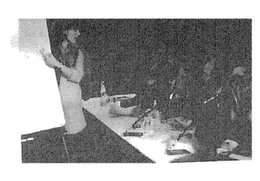
٢ ـ كل الأفعال لها أغراض

كل ما تفعله أو لا تفعله يحمل معنى ومغزى لشخص آخر.

٣ ـ معنى التواصل هو الاستجابة التي تحصل عليها

إذا كانت الاستجابة مختلفة عما قصدته من الاتصال فهذا قد يحدث.فكم من المرات قلت في عملك أو منزلك "ظننت أنكم تفهمون ما أعني!" فقد ظننت بالفعل أنهم يعرفون مقصدك، والمشكلة عدم فهم المعنى المتبادل أثناء التواصل.

٤ ـ لا يوجد فشل بل تغذية راجعة



إذا بحثنا عن الفشل فسوف نجده بلا شك. هذا لا يعني أن كل شئ سيكون في صالحنا دائماً أو أننا نحتاج للشعور بسعادة غامرة لكي نرى الجانب الجيد من كل شئ. إن رؤية كل شئ بهدف مراجعة ما مضي سيمكننا من إجراء اختيارات أفضل المرة القادمة وتجنب ما قد نراه على أنه فشل.

٥ ـ كل إنسان يصنع الاختيار الأفضل المتاح له في وقته

في بداية تعاملي مع الـNLP كان هذا الافتراض القبلي الوحيد الذي أجد صعوبة في التعامل معه، فقد كنت اؤمن بأن الناس قد تكون على "خطأ" أو على "صواب" (وكنت غالباً اعتمد على خريطة العالم المحدودة الخاصة بي) وهذا لا يعني أن نتغاضى عن كل سلوكياتنا، لكنه يعني أن نتوقف عن لوم أنفسنا بشدة دون دا ع. ويمكن للـNLP أن تساعد في تنمية قدر من الاختيارات الأكثر مرونة.

كذلك من أفضل الطرق التي يساعدنا فيها هذا الافتراض القبلي هو علاقاتنا مع الآخرين سواء في العمل أو خارج العمل، فبدلاً من لومهم أو إلقاء الغضب عليهم يصبح دورنا هو مساعدتهم لعمل اختيارات أكثر للمرة القادمة (لكن تذكر أن اختياراتهم قد لا تكون نفس اختياراتك).

٦ ـ يمتلك الأشخاص بالفعل كل المصادر التي يحتاجون إليها

يُعد هذا تحدياً كبيراً لكثير من الناس الذين يعتقدون أن حياة الآخرين وأحياناً حياتهم أيضاً صعبة ومليئة بالمشكلات التي يجب العمل على حلها، أي يشعرون أنهم محطمون ويحتاجون إلى دعم. ويُعد هذا الأمر هاماً للمدرب الذي يعتقد فيه الناس ويؤمن هو شخصياً بأنه "حلال المشاكل" أو "المرشد الروحي" الذي يستطيع أن يحل كل مشكلاتهم بلمسة واحدة. ودور المدرب هنا هو مساعدة هؤلاء الأفراد لإيجاد أفضل طريقة لتحقيق النتيجة المطلوبة وليس لإخبارهم أنهم على خطأ أو يحتاجون بالفعل لمساعدة خارجية ويمنحهم حلوله الشخصية للمشاكل ومساعدة المدرب (هنا تتركز حول جعل الشخص يكتشف مصادره التي قد لا يكون واعياً بها).

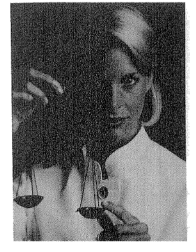
٧ ـ الأشخاص الأكثر مرونة لهم السيطرة الأكبر على الموقف

يقوم هذا الافتراض القبلي على قانون آشبي المسمى بالقانون والضرورة الفنية بـ Law & Requisite Varlet ، فإذا كان ما نفعله لا يحقق النتائج المطلوبة فزيادة معدل هذا العمل بنفس الطريقة غالباً لا تحقق النتائج المطلوبة.

٨ ـ إذا كان ما نفعله لا يحقق النتائج المطلوبة فافعل شيئاً مختلفاً

هذه هي الرسالة الثابتة والدائمة المراد توصيلها طوال هذا الكتاب. هذا لا يعني أن يتأرجح الفرد بين التقنيات المختلفة، لكن المقصود هنا هو أن يضع الفرد نصب عينيه على النتائج الإيجابية التي يريدها ويكون على استعداد لتجربة أي شئ جديد لتحقيق هذه النتائج.

وقد يبدو هذا الافتراض القبلي غير واقعي أو صعب، وقد يقول بعض الناس أن هذه الافتراضات غير حقيقية، لكن حاول أن تتصرف وكأن هذه المبادئ حقيقية وانظر إلى كيفية تأثير هذا على النموذج الذي ترى به العالم، فهو ينمي لديك صورة أفضل عن نفسك وعن الآخرين.



جـ ـ نظم التمثيل

أحد المفاتيح الرئيسية لفهم الـNLP هو الدور الذي تلعبه أنظمة التمثيل؛ فالإنسان يتلقى المعلومات من خلال حواسه الخمس كلها والتي اعطتها الـNLP الشفرات التالية:

الحاسة	عملها	ما تبحث عنه	التمثيل العقلي للحاسة
البصر	يرى See	صور	التصور البصري Visual
السمع	يسمع Hear	كلمات وأصوات	التصور السمعي Auditory
الشم	يشم smile	غازات وروائح	تصور الرائحة Olfactory
التذوق	يتذوق Taste	أطعمة ومواد تؤخذ بالفم	تصور الطعم Gustatory
الإحساس	يحس feel	حركات ـ مشاعر	تصور الحركات والانفعالات Kinesthetic

من خلال ما كُتب عن الـNLP يتم الرجوع إلى هذه الشفرات والتي من أمثلتها هاديات العين التوصيلية Eye Accessing Cues مروراً بأنماط اللغة حتى وضع هذا السلوك على شكل نماذج واستراتيجيات.

والميزة التي يحصل عليها المتدربون من استخدام أنظمة التمثيل هي أن هذه الأنظمة ستكون عنصراً مهماً في مساعدتهم على إيجاد افضل الطرق للتعلم، وكذلك مساعدتهم على الاحتفاظ وتذكر المعلومات والمهارات حتى يتحقق التغيير المستمر والفعال. وتعد أنظمة التمثيل ذات أهمية كبيرة وتثير فضول المتدرب الذي يكون غالباً غير مدرك على الأقل شعورياً مميزات هذه الأنظمة من قبل. وسوف تشرح هذه الأنظمة لكثير من الأفراد لماذا حققت بعض أنواع

التدريب النتائج المطلوبة بينما فشل البعض الآخر في تحقيقها، كما تمكنهم من تكوين استراتيجيات أكثر فاعلية للمستقبل.

وبالمثل يمكن تطبيق ذلك كله على المدربين أنفسهم، فكلما كانوا أكثر إدراكاً ووعياً كمتدربين وكمدربين كلما أصبحوا أكثر مرونة وفاعلية.

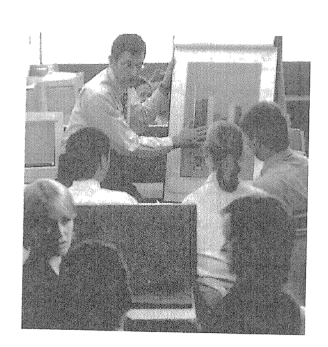
د ـ الـNLP والتدريب

"من الأفضل أن تعرف بعض الأسئلة عن معرفة كل الإجابات"

جيمس سيربر

كما ذكرت في التمهيد أن ما دفعني للكتابة عن الـNLP هو أنني في كل مرة أبحث وراء أحد العوامل التي تحقق النتائج المطلوبة سواء في الدورات التدريبية أو خارجها كنت دائماً التقي بالـNLP بشكل أو بآخر. ولذلك بدأت بعمل الأشياء بشكلٍ متأنٍ خلال فترة من الوقت.

الفصل الأول



إبداع البيئة الملائمة

الفصل الأول

إبداع البيئة الملائمة

"هناك شيء واحد يمكن أن يقال عن الجهل، وهو أنه يؤدي حتماً إلى كثير من الجدل".

يخطئ كثير من المدربين عندما يعتقدون بأنه ما إن ينتهوا من إرساء قواعد البرنامج التدريبي وتحليل الحاجات التي ستحققها، وأنه بالانتهاء من تصميم برامج فعالة فإن كل ما عليهم تقديم هذا البرنامج، فمن يحمل معه هذه الفكرة إلى المحيط التدريبي سيخسر حتماً المنافع التي لابد أن تعود على من قام بالتنفيذ الملائم للخطوات.

أيضاً فإن العرض الفعال للمادة التدريبية هو ذلك الجزء من العملية التدريبية الذي سيركز عليه المتلقون ويناقشوه ويحملوه معهم ليحتل مركز الصدارة في ذكرياتهم عن هذا الحدث ككل. فكثير من المدربين يصبون جل اهتمامهم على فهم المادة العلمية وعلى توافر وسائل الإيضاح البصرية والكتيبات ذات الجودة والتأكد من التنظيم الجيد لفترات الراحة وكلها عوامل شديدة الأهمية؛ ولكن عمق وقوة الرسالة والمحتوى ستضيع إذا لم ترقى كفاءة المدرب إلى هذا المستوى المرتفع. ولهذا فإن هذا الفصل يدور حول استخدام الأسلوب المناسب في موضعه.

أولاً: أساليب التدريب والتعلم

يوجد العديد من النماذج والنظريات الخاصة بالتعلم، وأحد أكثر هذه النماذج رواجاً هو نموذج "هوني ومامفورد" لاستبيان أساليب التعلم، وتعكس نتائجه ما إذا كان المتعلم يفضل النتائج العملية أو يفضل أسلوب يعتمد على النظريات. وهناك مثال آخر معروف جداً هو قائمة أساليب التعلم والذي يقسم الاستجابات إلى استجابات موائمة ومباعدة ومقربة ومستوعبة. وكلا الطريقتين تستخدم بصورة مكثفة وتؤدي إلى نتائج مفيدة واقتراحات بشأن الخطوات التي لابد أن تتبع للتوصل إلى رؤية مختلفة. وهذه البرامج وغيرها مألوفة لدى أغلب المدربين ويطمئنون لاستخدامها في إعداد البرامج التدريبية وفي تقديم برنامج فعال.

ويتوافر كم أقل من المعلومات عن تحليل أساليب المدربين والتي قد تتعارض مع بعضها البعض؛ فما زال الجدل قائماً في بعض الأماكن بين أنصار الأسلوب السلوكي والذي يؤكد على السيطرة والتحفيز والتدعيم وبين أنصار الأسلوب الإنساني الذي يؤكد على الحرية والتلقائية ويعتمد على الشخص المتعلم والفردية والمشاعر.

والنقطة الأساسية هي أن بعض المدربين لا يبدون المرونة الكافية في أسلوب تدريسهم؛ بل يعتمدون في أغلب الوقت على نفس الأسلوب الذي طالما استخدموه أو الأسلوب الذي وجدوه أكثر نجاحاً. وعليه فإنه وبغض النظر عن حاجات المتدربين يتم إعطائهم جرعة من الأسلوب التدريبي الذي يظن المدرب أنه الأفضل لهم. ومن الطريف أنه كلما شعر المدرب بالضغط عليه كلما زاد احتمال أن يستمر في استخدام الأسلوب الذي أدى إلى المشكلة في بادئ الأمر.

وفي عام ١٩٨٦ توصل "ويلر" و"مارشال" إلى أداة تعرف باسم (قائمة نوعية المدربين) وهي تعتمد على ما توصل إليه "كولب" عام ١٩٧٦ فيما يتعلق بأساليب التعلم المفضلة. وهم يقسمون أساليب المدربين إلى : المستمع، القائد، المفسر، المدرب، وفيما يلي الخصائص الأساسية لكل أسلوب تدريبي.

١ ـ المستمع

- يسمح بالتعبير الحر عن احتياجات المتدرب.
- يعطي اهتماماً كبيراً للأفراد.
- يستند التدريب إلى ما يحدث هنا والآن.
- يراعي بقدر كبير الإشارات غير اللفظية.
- يبدي مشاركة وجدانية كبيرة.
- ينصت إلى كل شئ.
- يتكيف مع كل وسائل التعبير.
- صريح في التعبير عن مشاعره وأحاسيسه.
- يفضل أن يكون لدى المتدرب القدرة على التوجيه الذاتي.
- يبدو هادئاً ومسترخياً.
- يتجه مع التيار.

٢ ـ القائد

- يتحكم المدرب في المشاركة.
- يقاوم التدريب على "كيف" و"لماذا".
- يحب أن يكون في موقع المسئولية.

- يقرر المادة التي ستتم دراستها.
- منظم جداً.
- يستخدم برامج تدريبية مفصلة.
- تكون لديه خطط احتياطية.
- يلتزم بموضوعات وجدول زمني محدد.
- يفضل أسلوب المحاضرات.
- واثق من نفسه.
- يستخدم معايير موضوعية في التقييم.

٣ ـ المفسر

- يطلب من المتدربين أن يحفظوا الأشياء عن ظهر قلب.
- يعتمد التدريب على ما يحدث "هنا" و"الآن".
- يستخدم معلومات مبنية على بيانات موضوعية.
- يمزج بين النظرية والأحداث ويربط بين الماضي والحاضر.
- يستخدم دراسات الحالة.
- يميل إلى التعميم ويفضل التفكير المستقل.
- يفضل تلقين المتدربين كل الحقائق والمعلومات ذات الصلة بالموضوع.
- يحتفظ بمسافة فاصلة بينه وبين المتدربين.
- يشارك المتدربين في الأفكار فقط دون المشاعر.
- يفضل العمليات العقلية.

٤ ـ المدرب

- يفضل المتدربين النشطين.
- يطلب من المتدربين أن يقوموا بتقييم مسار التدريب.
- يعتمد التدريب على سؤالين "ماذا" و "كيف".
- يطلب من المتدربين أن يقوموا بالتجريب.
- يستخدم المتدربين كمصدر لمادة التدريب.
- يظهر بوضوح في موقع المسئولية.
- يستخدم أمثلة من الواقع.
- يساعد الناس على تغيير ما لديهم من معرفة.
- يقوم بدور تسهيل الأمور.

أيضاً يشار من حين لآخر إلى قائمة أساليب التدريب التي توصل إليها "بروسنر" عام ١٩٧٩ والتي تضم سبعة أساليب للتدريب.

١ ـ الأسلوب السلوكي، يمكن تفصيله كالآتي:

- ينطلق من منظور الممكن إحداث وتشكيل أنماط جديدة من السلوك بإحاطة المدرب بأنظمة متقنة التصميم.
- ويفضل فيه استخدام أسلوب التعزيز.
- يميل مستخدمه لأن يكون واضحاً ودقيقاً ومتأنياً ومدروساً.
- يفضل مستخدم هذا الأسلوب تجنب المخاطرة.
- يستخدم التحضير المتأني.
- يعتمد على تنمية الثقة.
- قد يؤدي إلى الإتكالية.

٢ ـ الأسلوب البنائي، يمكن تفصيله كالآتي:

- يعتقد أن العقل مثل الكمبيوتر والمدرب مثل المبرمج.
- يستخدم الكثير من البيانات والمعلومات.
- يستخدم الأسلوب القيادي.
- منظم جداً.
- يكون المدرب فيه بمثابة الخبير.
- يتمرن فيه المدرب على أدائه جيداً.
- يركز على بناء البرنامج التدريبي أكثر من النتائج.

٣ ـ الأسلوب الوظيفي، يمكن تفصيله كالآتي:

- يعتقد أن الناس تتعلم بصورة أفضل عندما ينفذون ما يتعلمون، وهم ينفذون على أفضل وجه ما يريدون فعله، وأنهم يتعلمون الشئ العملي.
- يبني أحكامه على الأداء وفق "المهمة المطلوبة".
- يستخدم أسلوباً يسيطر على زمام الأمور.
- يستخدم أسلوباً قد يؤدي للثقة بالنفس.
- يعتمد على وضع تحديات لإنماء القدرة للتغلب عليها.
- يتصرف فيه المدرب كمدرب لفريق رياضي.
- يعطي الفرص للمتدربين ويعترف بآرائهم.
- يعتقد أن الغايات تبرر الوسائل.

٤ ـ الأسلوب الإنساني، يمكن تفصيله كالآتي:

- يعتقد أن التعليم هو اكتشاف ناتج عن توجيه ذاتي وأن الناس بفطرتهم يميلون للتعلم وأنهم يستمرون في التعلم ما لم يعق مسار تعلمهم عائق.
- يحب أن يصبح المتدربون أناساً أفضل.
- يخلق مساحة من الحرية.
- يميل إلى التفكير المتأمل.
- يركز على العلاقات الإنسانية.
- يقوم بدور المستشار أو الناصح.
- حساس وسريع الاستجابة.
- قد يبدو غامضاً ومشوشاً وعشوائياً.

وقد وضع "جون جريتدر" في كتابه "وضع الهاديات التوصيلية في مكانها المناسب" وهي قائمة على "البرمجة اللغوية العصبية" ليستخدمها المدربون أثناء قيامهم بالتدريب:

١ ـ الأسلوب البصري، يمكن تفصيله كالآتي:

- يتحدث المدرب بسرعة.
- يستخدم وسائل الإيضاح البصرية.
- يتناول محتوى كبير.
- يهتم بالشكل (القواعد اللغوية، الهجاء، العناوين).
- يهتم بالنتائج (المخرجات) البصرية.
- يهتم بأداء المهام في وقتها المحدد.

٢ ـ الأسلوب السمعي، يمكن تفصيله كالآتي:

- يحاول أن يتحدث فيه المدرب بإيقاع موسيقي.
- يفضل المناقشات داخل القاعة.
- يتحدث فيه المدرب كثيراً.
- يعيد المدرب فيه صياغة تعليقات المتدربين وأسئلتهم.
- يتم فيه التدريب باستخدام مخزون الجمل والتعبيرات المتكررة.
- يسهل فيه التحويل من الموضوع الرئيسي لآخر فرعي، كأن يستشهد المدرب بالكثير من قصص الحرب مثلاً.
- يستخدم فيه المدرب تعليقات شائعة.

٣ ـ الأسلوب الحركي، يمكن تفصيله كالآتي:

- يعتمد على توصيل المدرب للحركات والمشاعر المختلفة للمتدربين.
- يتحدث فيه المدرب بصورة أبطأ.
- يستخدم المدرب فيه الكثير من الكتيبات.
- يستخدم فيه المدرب المواقف التمثيلية والمحاكاة.
- يُفضل فيه استخدام المفاهيم العامة.
- يُفضل فيه استخدام البدائل للتقييم.
- يجعل المتدربين يقومون بعمل الأشياء بأنفسهم.
- يُطلب فيه من المتدربين العمل سوياً.

أنشطة تدريبية

١ـ قم بتحليل أسلوبك في التدريب وانتبه لنقاط القوة والضعف فيه.

٢ـ قم بتحليل ما تفضله من أساليب بصرية وسمعية وحسية وانتبه لنقاط الضعف والقوة الرئيسية.

٣ـ انتقل بين الأساليب المختلفة لتحقيق المرونة ولتتوائم مع حاجات المتدربين.

٤ـ راقب المدربين الآخرين لتقييم الأساليب التي يفضلون استخدامها وتأثيرها.

٥ـ استخدم الملائم من أساليب البرمجة اللغوية العصبية وذلك لتحليل المفيد منها وغير المفيد منها . مثال: خطط تشكيل السلوك.

ملاحظات أساسية

- انتبه لأسلوبك التدريبي وتأثيره.
- لا تسرف في الاعتماد على أسلوب واحد خاصة عندما تقع تحت ضغط ما.
- قم بالتوفيق بين أكثر الأساليب فاعلية والأدوات التوضيحية .
- اعمل على اكتساب المزيد من المرونة في أسلوبك.
- راقب المدربين الآخرين لتحليل كيفية قيامهم بمهامهم.
- استخدم كل أساليب البرمجة اللغوية العصبية المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية لنفسك وللآخرين.

ثانياً: إبداع مناخ من الألفة

من بين كل المهارات الرئيسية في إطار علاقة المدرب بالمتدرب فإن خلق الألفة هو الأساس لسائر المهارات؛ فالناس دائماً ما يعتقدون بأهمية الألفة في العلاقة بين شخصين أو في إطار أشكال أكثر تركيباً من العلاقات، مثال: اجتماعات الإدارة. ولكن في السياق التدريبي فإنه دائماً ما يحدث نوع من الألفة بين أفراد المجموعة والتي قد يكون المدرب على علم بها أو مستبعداً منها. والسبب في ذلك أن بعض المدربين يعتقدون أنه من الصعب خلق هذه الألفة مع مجموعات كبيرة، فيعتمدون فقط على معرفتهم العلمية أو الأدوات التوضيحية للتواصل مع المتدربين.

١ ـ المهارات الأساسية لإبداع مناخ الألفة، يمكن إجماليها كالآتي:

أ- خلق بداية إيجابية.
ب- القدرة على التقاط تغيرات المظهر الخارجي للمتدربين وأوضاعهم في الجلوس والوقوف.
ج- التنويع في نبرة الصوت.
د- التعرف على أنماط اللغة لدى المتدربين.
هـ- أن يستخدم المدرب نفسه أنماط لغة ملائمة.
و- ملاحظة إيقاع التنفس.
ز- استخدام المضاهاة والمضاهاة التقاطعية وأساليب القيادة.
ح- قدرة المدرب على معرفة ما إذا كان جو الألفة متوافراً بينه وبين المتدربين أم لا.
ط- استخدام الروابط الانفعالية.

أ ـ البداية الإيجابية:

فأنت بحاجة للبداية الإيجابية سواء كنت تقابل مجموعة ما للمرة الأولى أو العاشرة. قم بتحية كل شخص على حدة إما بصورة غير رسمية من خلال ابتسامة أو بصورة أكثر رسمية أي بمصافحة اليد. كن ودوداً ومخلصاً ولتظهر لهم أنك حقاً تود أن تتواجد معهم. وقد رأينا مؤخراً أحد المدربين ـ والذي كان سيقوم بإعداد برنامج تدريبي يمتد لثلاثة أيام ـ يفتتحه بقوله أن ذلك المكان وتلك المادة العلمية التي سيقوم بتدريبهم عليها هما وحدهما الأكثر أهمية في تلك اللحظة، وعلى مدى الأيام الثلاثة التالية استطاع من خلال تصرفاته وأداءه كمدرب أن يثبت للمائة وثلاثين متدرباً أنه كان يعني ذلك حقاً.

ومن الجوانب الأساسية الأخرى في تحقيق البداية الإيجابية:

١ـ قم بتقديم نفسك على نحو موجز ومختصر.

٢ـ استخدم الإشارات غير اللفظية لجذب الانتباه، وهذه تتضمن:

- استخدام الموسيقى أو صوت مميز.
- استخدام التواصل البصري.
- تعمد أن تتحرك بين المتدربين.
- استخدام الإيماءات الملائمة.
- الوقوف منتصب القامة.
- الوقوف في بقعة محددة.
- أن تمسك بأشياء غير مألوفة الشكل.
- استخدم طرقاً مختلفة في الإضاءة.
- أجعل صوتك مشحوناً بالطاقة.
- فكر في استخدام الأسئلة.
- فكر في استخدام الأوامر.
- أذكر اسمك بوضوح.
- استخدم لغة إيجابية.

دراسة حالة:

حدث مؤخراً في برنامج تدريبي أن مجموعة من الأشخاص ممن كانوا على معرفة مسبقة بموضوع التدريب أصبح من الملاحظ أنهم كونوا ما يشبه التحالف، وهو ما أثار استياء بقية المتدربين. أصبحت طريقتهم في الجلوس أو الوقوف تتسم بالتراخي، كما أصبحت لغتهم في التعبير في معظمها حركية باستثناء الأوقات التي يتحمسون فيها بشأن موضوع ما؛ عندها يتم استخدام المزيد من الكلمات السمعية أو البصرية.

وعندما تم التحدث إليهم أثناء وقت الراحة تم تحقيق الألفة معهم وذلك بمضاهاة حركاتهم الجسدية وطريقتهم في التحدث من قِبل المدرب، وتلا ذلك استخدام إيماءات أكثر وداً والمزيد من الكلمات السمعية والبصرية لإدخالهم في حالة أكثر إيجابية. وتم تثبيت هذه الحالة (باستخدام الروابط الانفعالية) من خلال استخدام نبرة الصوت والمظهر الخارجي واللغة وتغير إيقاع البرنامج التدريبي، وانقسمت المجموعة واندمجت مع بقية أعضاء البرنامج. وبعدها ظهر أنهم كانوا قد أجبروا على الحضور وأنهم كانوا يشعرون أن البرنامج التدريبي لن يفيدهم.

ب ـ القدرة على التقاط تغيرات المظهر الخارجي للمتدربين وأوضاعهم في الجلوس والوقوف:

من المهم أن تكون متفتحاً بما يكفي لاستقبال الإشارات الصغيرة التي يصدرها المتدربون. كما أنه من المهم بنفس القدر أن تتحكم في حالتك الشخصية وتأثيرها على المتدربين. ومن أهم الخطوات:

- الابتسام.
- إبحث عن الإشارات التي يصدرها كل متدرب على حدة.

- قم بعمل علاقة ود وألفة مع الأشخاص الرئيسيين في المجموعة (استقطاب القيادات).
- قم بعمل إيقاع معين للتنفس لدى المتدربين وذلك من خلال استخدام الدعابة وجاذبات الانتباه.
- قم بمضاهاة إيقاع التنفس لدى المتدربين من خلال مراقبة حركات أكتافهم.
- التقط الإيماءات (مثل النقر بالأصابع - حركة الأصابع - التأرجح إلى الخلف وإلى الأمام) ثم قم بمضاهاتها بمجموعة من الإيماءات الخاصة بك (يُظهر ذلك مدى توحدهم أو عدم توحدهم معك).
- انتبه لطريقتك في الوقوف والجلوس وقم بمضاهاتها مع متدربيك.
- راقب تعبيرات الوجه وقم بمضاهاتها مع تعبيرات وجوه المتدربين.
- راقب الدلائل على وجود ألفة بينك وبين المتدربين.

جـ - استخدم نبرات صوت متنوعة:



أحد عوامل تحقيق الألفة هو نبرات الصوت للأشخاص الذين يبدءون الحديث، والذين قد يكونون قادة رسميين أو غير رسميين، فهي تفصح عن الكثير. وأيضاً هناك التقاط أي تغيير يحدث في نبرات الصوت أثناء التدريب.

والمناطق الأساسية التي يجب التنبه لها:

- استمع إلى مستويات الصوت.
- استمع إلى سرعة وإيقاع ومعدل الكلام.
- التقط نبرات الصوت مع التركيز على فترات الصمت.

د ـ التعرف على أنماط اللغة لدى المتدربين:

نوعية الكلمات التي يستخدمها المتدربون، خاصة في لحظة ما أو فيما يخص موضوعات معينة، تظهر الكثير فيما يتعلق بكيفية تعامل المتدربين مع المعلومات وكيفية استجابتهم لها، وهناك مناطق محددة يجب التنبه لها:

- الكلمات تظهر ما إذا كان المتدرب يتعامل مع الكلمات بصورة بصرية أو سمعية أو حسية (انفعالية ـ لمسية).
- اعمل على التقاط أنماط اللغة وقم بمضاهاتها.
- استخدم الاستعارات الملائمة بمعنى أن تقوم بمضاهاة خلفياتهم الثقافية والاجتماعية وأدوارهم في الحياة.

هـ ـ استخدام أنماط لغوية ملائمة أثناء الحديث:

بالإضافة إلى دراية المدرب بأنماط اللغة لدى المتدربين واستجابته لها، فمن الضروري أن يكون المتدرب على دراية بنمط اللغة لديه، فإذا كان يميل إلى استخدام لغة بصرية ويعمل مع مجموعة من المهندسين والمحاسبين ممن قد يميلون إلى استخدام لغة سمعية فسوف يخلق ذلك حالة من انعدام الألفة تتم أحياناً دون أن يدرك المدرب سبب المشكلة.

و ـ ملاحظة إيقاع التنفس:

ويرى البعض أن الأسلوب الأكثر فاعلية في تحقيق الألفة يتم من خلال ملاحظة ومضاهاة إيقاع التنفس. ويجب أن تُستخدم هذه الملاحظة بالإضافة إلى الطرق الأخرى لتحقيق الألفة، فعند استخدامهم للغة بصرية فإن الأشخاص يتنفسون من الجزء الأعلى من القفص الصدري، وعند استخدامهم للغة سمعية فإن التنفس يكون من الجزء الأوسط من القفص الصدري، وفي حالة التفكير والاستغراق في مشاعر معينة فإن التنفس يكون من الجزء الأسفل من القفص الصدري والبطن. ومن الممكن أيضاً أن نخلق إيقاع تنفس واحد بين أفراد مجموعة ما باستخدام الدعابة ووسائل جذب الانتباه والإمساك على انتباه المجموعة.

وهناك مهارة أخرى وهي القدرة على التحكم في استخدام معدل تنفسك لتحقيق حالة من السيطرة الكاملة على النفس ولتحقيق الألفة مع الآخرين.

ز ـ استخدام أسلوب المضاهاة وأسلوب المضاهاة التقاطعية بالإضافة إلى طرق القيادة:

والمضاهاة هي القدرة على خلق خبرة مشتركة مع الآخرين وهو ما يتم تحقيقه باستخدامك لقدراتك على الملاحظة لمعرفة كل العوامل التي تم ذكرها حتى الآن (وهو ما يسمى بأسلوب القياس) ثم مضاهاتها لإبداع مناخ تسوده الألفة.

وهناك فرق كبير بين المضاهاة والمحاكاة، ويخطئ الكثيرون عندما يقومون بمجرد تقليد شخص أو مجموعة من الأشخاص بينما هما يقطعون بذلك مناخ الألفة والود. فالمضاهاة هي عملية أكثر تعقيداً من مجرد أن تقوم بضم ذراعيك إلى صدرك عندما يفعل ذلك شخص ما، فهو يتطلب درجة عالية من التركيز على كل النقاط التي ذكرناها في هذا الفصل حتى الآن، كما يتضمن معدل فتح العين وإغماضها والتغيرات في لون البشرة.

وهناك صورة أخرى من صور المضاهاة تعرف باسم "المضاهاة التقاطعية" وهي تتضمن التقاط الإشارات ـ على سبيل المثال النقر بالقدم ـ التي يقوم بها شخص ما ومضاهاتها بأن تقوم مثلاً بالنقر بأصابعك، وهذه الطريقة فعالة مثل المضاهاة العادية وتعمل على مستوى أكثر تعقيداً.

وللتأكد من أن المضاهاة والمضاهاة التقاطعية قد تمت، عليك أن تقوم بالقيادة؛ وهو ما يعني أن تقوم بتحقيق علاقة الود والألفة، عليك أن تحدد إيماءاتك أو حركاتك كأن تسرع إيقاع صوتك أو تبطئه أو أن تبتسم أو أي جانب من الجوانب أو الدلائل التي تم تناولها، فيتبع الشخص أو الأشخاص الآخرين هذا التغيير ويقومون به بأنفسهم.

ح ـ القدرة على التعرف على وجود أو غياب الألفة:

وهذا يتطلب يقظة دائمة أثناء التواجد في المجموعة، بالإضافة إلى معرفة جيدة بنفسه. فمن السهل جداً أن ينشغل المدرب بنفسه فلا يلاحظ أي من الإشارات. فتوزيع الانتباه بين الداخل والخارج في نفس الوقت يتطلب ممارسة ولكن يمكن تحقيقها.

ط ـ استخدام الروابط الانفعالية:

إن استخدام الروابط الانفعالية في المراحل الأولى للتدريب سوف يساعد على خلق الألفة من البداية، كما أن هذه الروابط سوف تظل متوافرة طوال الفترة التالية من التدريب.

والروابط الانفعالية في أفضل تعريف لها هي العملية التي نقوم من خلالها بالربط بين الخبرات (على سبيل المثال خبرة مفيدة مثل التوقف عند إشارة المرور الحمراء أو خبرة سارة مثل رائحة الطعام أو الذكريات السعيدة أو خبرة مفاجئة كأن تحاول إحدى سيارات البوليس اللحاق بك وشعورك بالقلق والخوف).

ويمكن للمدرب أن يدخل عن عمد الروابط الانفعالية ويستخدمها في الوقت المناسب، وهو ما يسمح للمتعلمين أن يقوموا بالربط المتعمد بين رد فعل ما ذي فائدة وأي منبه يختارونه. على سبيل المثال الشعور بالهدوء في وجه سؤال صعب أو عند قيامهم بعرض لموضوع ما. توجد العديد من الروابط الانفعالية التي يمكننا استخدامها: روابط انفعالية بصرية مثل بقعة أو مكان ما، أو صوتية مثل جملة ما، أو روابط مرتبطة بحاسة اللمس. وتصبح الروابط الانفعالية أكثر فاعلية إذا ما تم ترسيخها على المستوى البصري والسمعي والحركي.

والجانب الآخر من الروابط الانفعالية هو تأثيرها على المتعلمين؛ فسوف يقومون بتغيير حالاتهم أو يرسخون المادة المتعلمة في أذهانهم أو ينتبهون أو يفعلون أي شئ يقتضيه الموقف الذي تطبق فيه الرابطة الانفعالية. ويبرع ممثلو الكوميديا بإيماءاتهم وجملهم الشهيرة المتكررة في هذه المهارة، وهناك أيضاً الممثلون والممثلات من يرغبون في خلق حالة ما في لحظة معينة.

وفي أثناء الحوار يقوم المدرب بمضاهاة وقيادة المتدرب ويكون الدليل على النجاح هو اتباع المتدرب لقيادته.

أنشطة تدريبية:

١- **يقوم المدرب باختيار أحد المتدربين ليقوم بمضاهاته وقيادته:** في واحدة أو أكثر من الأوضاع التي يتخذها في الجلوس والوقوف والإيماءات وتعبيرات الوجه واللغة وإشارات التواصل البصري والإشارات التي يصدرها ونبرة الصوت أو إيقاعه. يقوم المدرب بمضاهاة وقيادة المتدرب أثناء الحوار في إحدى الحركات السابق ذكرها، وغالباً يكون الدليل على النجاح هو إذا ما قام المتدرب بإتباع قيادة المدرب له.

ويقرر المدرب أن يقوم بالمضاهاة والمضاهاة التقاطعية لأحد المتعلمين في أحد أو أكثر من الأقسام التي تناولناها. وفي أثناء الحوار يقوم المدرب بالمضاهاة والمضاهاة التقاطعية للمتدرب، ويكون الدليل على النجاح هو أن يقود المدرب المتدرب بطريقة المضاهاة التقاطعية واستجابة المتدرب له.

وقد يقرر المدرب مضاهاة المتدرب وقيادته باستخدام نبرة الصوت ودرجة ارتفاعه. والقيام بعمل بداية مشحون بالحركة والنشاط والأحداث المتنوعة يجعلهم متأهبين لما هو قادم.

٢- **استخدام لغة مفعمة بالنشاط لدمج كل المتدربين:** فالاستخدام الهادف للغة هو جزء أساسي في البرمجة اللغوية العصبية، وسوف يتعلم المدربين الكثير عن أنفسهم وعن المتدربين من خلال معرفتهم بأهمية ذلك الأمر، فمن أهم الإنجازات التي يمكن للمدرب أن يحققها هو أن يجعل التدريب ممتعاً مليئاً بالنشاط ومفيداً أيضاً، ومن السهل جداً أن تخلق جو من اللامبالاة في قاعة المحاضرات باستخدام لغة سلبية ثم إلقاء اللائمة بعد ذلك على المتدربين لأنهم لم يكونوا متنبهين أو متحمسين أو لأنهم ليس لديهم الدافع للتعلم.

٣- **كن محدداً وصريحاً بشأن ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه**: في بعض الأحيان يكون من السهل أن تكون غير صريح بشأن ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه، ولكن المبالغة في الإشارة إلى ذلك الأمر أو إهماله من شأنهما أن يقضيا على فاعلية البرنامج التدريبي. ولهذا فمن الأفضل أن تكون أميناً وصريحاً مع المتدربين لمساعدتهم على تحقيق أقصى قدر من الاستفادة، فإذا سار الأمر على هذا النحو فسوف يتمكن كل متدرب من الاستفادة بشكل ما من البرنامج التدريبي.

٤- **قم بإعلان النتائج قصيرة المدى**: (ما تم تحقيقه في المحاضرة) والنتائج طويلة المدى (ما تحقق في يوم واحد أو طوال البرنامج) في قاعة المحاضرات. بعض المتدربين (والمدربين) يظنون أن الفائدة الكاملة وتأثير البرنامج التدريبي سوف تأتي كلها في نهاية البرنامج. وقد يكون هذا صحيحاً، ولكن من المهم أن نتذكر كل مرحلة من مراحل الرحلة، كما أن جذب الانتباه إلى الخطوات الأساسية يساعد على الحفاظ على الانتباه والحماس ويسمح للمتدربين أن يتبينوا ما وصلوا إليه في توقيت ما.

٥- **إبداع مناخ منفتح**: عندما يتوقع المدرب من المتدربين درجة من التفتح عليه أن يكون هو نفسه مثالاً لهذا التفتح وأن يحدد شكله والمعايير الخاصة به. ولا يعني ذلك أن تسرف في التحليل أو تجرد ذاتك من كل أسرارك،؛ ولكن أن تتقاسم خبرتك مستخدماً الإفصاح عن الذات لتثبت بذلك أنه أمر مقبول ومفيد أن تكون منفتحاً.

٦- **أربط بين كل ما تفعله والنتائج:** اجعل كل المتدربين يرون ويسمعون ويشعرون طوال البرنامج أن كل ما تفعله مرتبط بالبرنامج ككل. أن تظهر للمتدربين أين أنت من تحقيق الأهداف الكلية، وعليك أن تبرز كل مرحلة من مراحل الرحلة حتى يعرف كل متدرب ما يحدث.

٧- **استخدم قدراتك على الملاحظة من أجل تعديل مستوى المتعلمين:** لابد أن يبقى تركيزك موجهاً نحو المتدربين وأين هم من البرنامج التدريبي. استخدم كل المعلومات الحسية المتوافرة لتكون على معرفة بهم كأفراد منفصلين أو كمجموعة.

٨- **أن تقوم بمضاهاة وقيادة المتدربين كلما كان ذلك ملائماً:** عليك أن تفعل ذلك من أجل أن تحفز المتدربين قدماً لكي يتم تحقيق الأهداف الخاصة بالمتدربين.

٩- **استخدم الدعابة كلما كان ذلك ملائماً:** والدعابة هي إحدى العناصر المؤثرة من بين أدوات المدرب. ويجب أن تكون الدعابة ملائمة لشخصية المدرب وأن تستخدم بصورة ملائمة. وهي لا تخلق فقط الود والألفة بين المجموعة ولكن أيضاً تتحدى وتحفز تفكيرهم.

١٠- **استخدم التنوع في أدوات التدريب:** عليك أن تحافظ على التنوع في التدريب وأن يكون التدريب موظفاً في مكانه المناسب وأن يحفز التدريب المتدربين ويمنحهم مفاجآت متسقة وهادئة.

١١- **إبداع أحداث هامة طوال التدريب لمساعدة المتدربين على تذكر المعلومات:** معظم الرحلات تتطلب بعض العلامات الهامة والدلالات عبر مسارها. فالتدريب حتى وإن كان من خلال برنامج قصير لا يمكن أن يكون استثناءً من هذه الفكرة، فهذه العلامات تساعد الأفراد والجماعات على تفهم رحلتهم كما تساعدهم على تذكر الأحداث الهامة.. مثل أن يتم البرنامج التدريبي خارج جدران قاعة المحاضرات، وهي تجربة لن ينساها المتدربون طوال حياتهم. فإدارة برنامج تدريبي هو مثل ترتيب أجزاء صورة لكي تكتمل أو بناء حائط، تحدث على عدة مراحل. سيكون هناك الكثير من المعلومات والأشياء التي سيفهمونها على مدار التدريب، وهو ما سيساعد الجميع على الفهم بصورة أسرع والاحتفاظ بالمعلومات لوقت أطول، فأي تعليق أو سؤال أو مثال أو جزء من حوار أو حتى فترة الراحة قد يكون لها فائدة.

١٢- **تأكد بصورة منتظمة من مستويات الفهم:** من السهل أن تحقق حالة من القبول والطاعة في مجموعة ما، وأن تخمن مقدار ما تعلموه. فالتأكد بصورة منتظمة من مدى استيعابهم يضمن أن كل شئ يسير بصورة جيدة.

١٣- **قم بالتمهيد للموضوعات قبل أن تتناولها بالتفصيل:** أي متدرب لديه خبرة في البرمجة اللغوية العصبية سوف يعرف أن أغلب العملية التدريبية تحدث في العقل الواعي وأن أغلب التدريب الصحيح يحدث على مستوى العقل الباطن. ولهذا فمن المفيد جداً أن تتمكن من إعداد المتدرب قبل أن تحدث الخبرة العملية بفترة تتراوح بين ٢٤ ساعة إلى ٧٢ ساعة.

وتشير الأبحاث إلى أن تعريض المتدربين المسبق (للمادة العلمية) يجعل التدريب بعد ذلك أكثر سهولة. فإذا قمت أمام مجموعة ما بالتمهيد لموضوع أو معلومة أو حدث (من الأفضل أن تظهر لهم هذه المهارة بينما أنت في الظاهر تقوم بشيء آخر) فإنك عندما تصل إلى ذلك الموضوع أو المهارة بعد يومين فإن التعلم سيكون أسرع وأكثر تأثيراً وفاعلية.

١٤- **استخدم لغات متنوعة (بصرية – سمعية – حركية) لخلق صورة متكاملة تخاطب كل الحواس:** هناك دور أساسي تلعبه أساليب العرض في البرمجة اللغوية العصبية. وهي تتطلب حذق ومهارة من جانب المدرب حتى يستطيع أن يستمع جيداً للمتدربين ويتأكد من الأشياء التي يفضلونها، وأن يستخدم التنوع الملائم لمساعدتهم على تحقيق أقصى قدر من الاستيعاب، فإن الاختلاف هو ما يجعل التعليم ذا نفع.

١٥- **استخدم الأوامر غير المباشرة للتحضير للأنشطة التالية:** فالجمع بين هذا الأسلوب وأسلوب التعرض المسبق للموضوعات يضمن استجابة إيجابية نحو الموضوع فيما بعد بالإضافة إلى أقصى قدر من الاستيعاب.

١٦- **أن تجعل المجموعة تشاركك في النتائج التي حققتها:** كما ذكرنا فإنه من المهم أن يكون المدرب متأكداً من النتائج التي تعود عليه من كل حدث، وذلك سوف يفيده ويساعده على أن يشرك المجموعة معه في هذه النتائج، وهو بذلك يخلق دائرة تعليمية مغلقة يكون المدرب فيها النموذج والبرهان.

١٧- **أن تكون منفتحاً وأميناً وصريحاً مع المجموعة:** إذا لم يتم تنفيذ هذه الخطوة والاقتناع بها فإن جودة التدريب والتعلم ستتأثر سلبياً.

ثالثاً: إبداع أهداف طموحة

يؤثر بعض المدربين سلبياً على جودة البرنامج التدريبي بتحديدهم لأهداف متواضعة للمتدربين، وقد يحدث ذلك مضافاً إليه استخدام لغة مثبطة للهمة مثل الاعتذار بأن يقول "نعم! هذا أمر صعب بعض الشئ". وبعض المدربين يهتم بإبراز مزايا وأهمية أدائه التدريبي والمبالغة في ذلك بينما هو بذلك يقلل من قدره وقيمته **وفيما يلي توصيات مبدئية لإمكانية إبداع أهداف طموحة:**

١- **قم بالإنتباه للغتك ولغة المتعلمين** وقم بتغيير لغتك عندما يكون ذلك ملائماً.

٢- **قم بقياس مستوى الأفراد والمجموعات من المتدربين** ولتسع للحصول على عائد لمهارتك في القياس، وبناءً على نتائج هذا القياس قم بمضاهاة وقيادة المتدربين من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

٣- **انتهز الفرصة لخلق خبرة مرجعية للمتدربين.**

٤- **قم بقياس مستويات فهم المتعلمين** وكن مستعداً لأن تجرب طرقاً مختلفة إذا استلزم الأمر.

٥- **قم بتعريض المتدربين مسبقاً للموضوعات** قبل ٢٤ ساعة أو ٧٢ ساعة من التناول الفعلي للموضوع، مثل أن تستخدم أسئلة تهدف إلى التلميح إلى تلك الموضوعات، استخدم أسلوب المضاهاة والقيادة والبراعة اللغوية.

٦- **قم بالتجديد في أساليبك في التدريب** سواء كانت بصرية أو سمعية أو حركية عندما تتعامل مع بعض الموضوعات والمجموعات، ودائماً قم بقياس مستوى المجموعة عندما تفعل ذلك.

٧- **قم بعمل إشارات غير مباشرة** قبل وأثناء تناول بعض الموضوعات أو أن تقوم بفتح نوافذ جديدة في عقول المتدربين لما سيتم تدريسه.

٨- **كن نموذجاً لما تفعله**، بما في ذلك التعامل مع الجوانب التي لا تسير كما ينبغي.

الخطوات الأساسية لخلق أهداف طموحة:

١- **أن تكون محدداً بشأن النتائج المرجوة**، من المهم جداً للمدرب أن يكون محدداً بشأن الأهداف التي يود تحقيقها من الخبرة التدريبية. ومهما يكن عدد المرات التي تم فيها تدريس المادة العلمية فلابد أن تكون هناك نتيجة محددة وملموسة للمدرب؛ إما شخصية أو مهنية أو الاثنين معاً.

٢- **أن تكون محدداً بشأن النتائج التي ستعود على المتعلمين**، فمن الواضح أن هذا هو المحرك الرئيسي للعملية بأكملها. وقد تكون النتائج التي تعود على المتعلمين شخصية أو مهنية أو تنظيمية أو اجتماعية، ومن المؤكد أنها ستكون مختلطة ومتنوعة في أي مجموعة.

٣- **استخدام أدوات ذات أثر محفز في البداية**، وهذا دائماً ما يكون بمثابة مفاجأة للمتدربين والذين قد يتوقعون بداية عادية للبرنامج التدريبي. على سبيل المثال: البداية المألوفة بأن يطلب من كل متدرب تقديم نفسه للآخرين.

٤- أن تربط كل شئ تفعله بالنتائج.

٥- أن تظهر أين أنت من حيث تحقيق النتائج الكلية.

٦- استخدم مهاراتك في الملاحظة لتحسين أداء المتدربين.

٧ـ أن تقوم بمضاهاة وقيادة المتدربين كلما كان ذلك ملائماً.

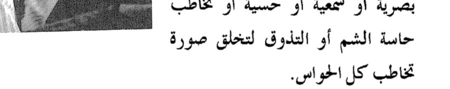
٨ـ استخدم الدعابة كلما كان ذلك ملائماً.

٩ـ أن تتنوع في أدوات التدريب.

١٠ـ أن تبدع أحداثاً هامة على مدار البرنامج التدريبي لكي تساعد المتدربين على الاحتفاظ بما استوعبوه من معلومات ما فهموه.

١١ـ أن تتأكد بصورة منتظمة من مستويات فهم المتدربين.

١٢ـ تعريض المتدربين المسبق للموضوعات قبل تناولها بالتفصيل، حيث تشير الأبحاث إلى أن التعرض المسبق للموضوعات يجعل فهمها بعد ذلك أسرع.



١٣ـ أن تستخدم لغات متنوعة سواء كانت بصرية أو سمعية أو حسية أو تخاطب حاسة الشم أو التذوق لتخلق صورة تخاطب كل الحواس.

١٤ـ استخدم إشارات غير مباشرة للموضوعات اللاحقة لتعد المتدربين لها.

١٥ـ أن تجعل المجموعة تشاركك في النتائج التي عادت عليك.

١٦ـ أن تكون صريحاً وواضحاً وأميناً مع المجموعة.

رابعاً: إبداع طقوس وإشراك المشاعر

يحرص البعض، خاصة في المملكة المتحدة على عدم إظهار مشاعرهم أو مشاركة الآخرين في مشاعرهم. والبحث الذي تم تنفيذه في السنوات القليلة الماضية يشير بقوة إلى أن المتدربين يحتفظون بالمعلومات ويكتسبون أنماط جديدة من السلوك بعد التدريب عندما يكون هناك قدر من المشاركة العاطفية. ويشير دكتور "جيمس ماكجو" متخصص في علم النفس في جامعة (إيرفاين) إلى أن المشاركة العاطفية تحفز المخ. وتلا ذلك تأكيد كل من "أوكيفن" و "نادل" عام ١٩٧٨، و "هوبر" و "تيرسي" عام ١٩٨٦ على هذه النقطة، كما أن كل الأعمال التي تلت تطوير البرمجة اللغوية العصبية أكدت أهمية الربط بين العقل والجسد.

بالنسبة لمعظم الناس فإن الأحداث الهامة التي يتذكرونها هي الأحداث السارة والحزينة أيام المدرسة والأجازات، وعلاقتهم مع الآخرين. ولهذا وبناءً على الطريقة التي يفضل المخ أن يعمل بها فإن المشاركة الوجدانية أمر شديد ا لأهمية، والطقوس هي نقطة البدء لهذا، والطقوس أسلوب يرمز إلى خلق مناخ تعليمي إيجابي يوضح أن هناك شئ هام قد حدث لتوه أو إلى إنهاء شئ.

ومن أمثلة الطقوس:

- استخدام نوع من الموسيقى بينما يدخل المتدربون إلى قاعة المحاضرات.
- خلق قواعد للعملية التدريبية مثل أن يقوم أي شخص يتأخر في الحضور بعد فترة الراحة بالتحدث لمدة دقيقتين عن موضوع تختاره المجموعة

- أن تضع قاعدة بأنه إذا ما شعر شخص بالملل فعليه أن يرفع يده لتتوقف عن الشرح وتسأل الآخرين إذا ما كانوا يشعرون بالملل، فإذا رفع أكثر من ٢٥٪ أيديهم فإنك توافق على إنهاء ذلك الجزء من الموضوع في دقيقتين وتنتقل إلى موضوع آخر.
- أن تربط ما تفعله بنتائجه هو فرصة لخلق الطقوس.
- الاستخدام المتكرر للجمل الأساسية والكلمات هو نوع من الطقوس.
- الاستخدام الفعال للدعابة وربطها بالمجموعة هو نوع من الطقوس.
- استخدام الحوارات التمثيلية وتحية المتدربين والمناقشات والتشويق والاحتفالات هو جزء من هذه العملية، ومعظم مهارات البرمجة اللغوية العصبية يوجد بها طقوس كجزء أساسي منها.

وفي الواقع فغالبية المدربين الأكفاء يستخدمون الطقوس دون أن يدركوا ذلك؛ فالإدخال المتعمد للطقوس في المراحل الأولى من التدريب وإعادة استخدام هذه الطقوس أو الإضافة إليها هو أسلوب تدريبي شديد الفعالية ويسمح للمتدربين بإظهار مشاعرهم ومشاركة الآخرين مشاعرهم.

معظم الناس يدركون أنهم قد "يعرفون" أن شيئاً ما صحيح، ولكن معرفتهم لا تحدث تغييراً إلا عندما يشعرون بصحة هذا الشيء. وما إن يترسخ ذلك الشعور حتى تزداد الثقة بالنفس والرغبة في تعلم المزيد.

والربط الانفعالي لهذه العمليات سيساعد كثيراً على تحقيق ذلك. كما أن أغلب طرق التدريب الفعال في البرمجة اللغوية العصبية تخلق استجابة حركية قوية، أي أنها تخلق مشاعر وأحاسيس تتفق مع الحالة الناتجة عن التغيير.

أنشطة تدريبية:

- استخدم الموسيقي في بداية التدريب ونهايته.
- أن تضع قواعد تشيع المرح في العملية التدريبية.
- استخدم كلمات أساسية وجمل في مواقف بعينها.
- استخدم الدعابة كلما كان ذلك ملائماً.
- كن مستعداً لاستخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية.
- استخدم الروابط الانفعالية.
- ساعد المتدربين على أن يتعرفوا على طقوسهم، خاصة فيما يتعلق بالعملية التدريبية أو في بعض المواقف مثل جلسات لفريق عمل أو عند إجراء حوار مع شخص ما.

نقاط أساسية:

- أن تخلق سلسلة من الأحداث السارة للمشاركين.
- استخدم الموسيقي كلما كان ذلك ملائماً.
- أن تضع الألعاب والأحداث الهامة.
- أن تضع القواعد وتجعل المتدربين يتبعونها.
- أن تستخدم مجموعة من الكلمات أو الجمل الأساسية في لحظات معينة.
- استخدم الدعابة بصورة ملائمة.
- استخدم الحوارات التمثيلية، تحية المتدربين، الاحتفالات ...إلخ.

دراسة حالة:

في برنامج تدريبي لعدد ٣٣ خريج والذي كان يهدف إلى تنمية التعلم الذاتي، استخدمت مقطوعة موسيقية تسمى "ابحث عن البطل بداخلك" لدى دخول المتدربين إلى قاعة المحاضرات عند كل جلسة. في البداية لم يفهم أحد دلالتها، ولكن على مدار الأيام الثلاثة التي استغرقها التدريب استطاع المتدربون فهم دلالة ذلك.

وكانت نتيجة ذلك قيام المجموعة بالرقص الجماعي[1] وقيامهم جميعاً بتجديد نشاطهم وانتباههم في نفس الوقت كلما احتاجوا إلى ذلك. ومنذ ذلك الحين أصبحت تلك المقطوعة الموسيقية إحدى الروابط الانفعالية في إذهان الكثير منهم، فكانوا يتغنون ويترنمون بها كلما أقبلوا على عمل يتطلب تعليماً ذاتياً.

خامساً: استخدام فترات النشاط لتجديد الطاقة

عادة ما يمتد التدريب لفترات طويلة من الوقت، وهو ما يعني التحميل الزائد على مستويات الطاقة. ويفضل التدريب على فترات يتم ممارسة نشاط آخر فيها بحيث تمتد هذه ما بين ساعة ونصف إلى ساعتين هو عامل حاسم في التغلب على ذلك الإجهاد.

ولقد أظهرت أبحاث أجريت على فصي المخ الأيمن والأيسر (كلين وأرميتاج ١٩٧٩) أنهما يتبادلان كفاءة أدائهما. وبناءً على الاختبارات التي

[1] فكرة الرقص الجماعي هي فكرة تتوافق مع الثقافة الغربية ولحن في البيئة العربية ربما يكون من المقبول وجود قطعة موسيقية كرابط إنفعالي لما يتلقاه المتدربين.

أجراها الباحثون فقد اكتشفوا أن درجات القدرة اللفظية (الفص الأيسر) تحسنت من ١٦٥ إلى ٢١٥ وأن قدرة إدراك العلاقات المكانية (الفص الأيمن) تحسنت من ١٠٨ إلى ١٢٥ وذلك وفقاً للتوقيت الذي تم التدريس فيه. كما اكتشفوا أيضاً أنه يتم التبادل الدوري كل ٩٠ أو ١٠٠ دقيقة؛ بمعنى أننا نتبادل بين الفصين الأيسر والأيمن من المخ والعكس طوال اليوم.

ويتطابق ذلك مع الاكتشاف القائل بأن الناس لديهم إيقاع يعرف باسم (دورة التوقف والراحة والنشاط)، كما يتفق أيضاً مع الأوقات التي تحلم فيها وما يعرف بأنماط حركة العين السريعة.

كما أن التوقيت يمكن أن يكون له أثر كبير على قدرة الأشخاص على التعلم والتذكر. ويشير البحث الذي أجراه كل من "برور" و"كامبل" عام ١٩٩١ أنه من التاسعة إلى الحادية عشر صباحاً فإن المخ تزيد كفاءته بنسبة ١٥٪ في قدرته على الذاكرة قصيرة المدى، وعليه فإن الصباح هو أفضل الأوقات لحل المشكلات وكتابة التقارير ودراسة الرياضيات والعلوم. وأن الوقت ما بين الظهيرة والساعة الثانية هو أفضل وقت للأعمال الكتابية والموسيقى والغناء والفن والمهام التي تتطلب حركة. ومن الثانية إلى الخامسة فهذا هو الوقت المناسب للمسرح والتاريخ والأدب والموسيقى والرياضة.

وخلاصة القول هو أن الصباح هو أفضل الأوقات لتلقي معلومات جديدة، بينما وقت الظهيرة هو الوقت الملائم للدمج والربط بين هذه المعلومات.

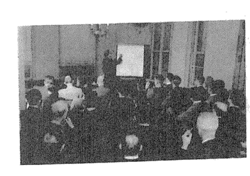
ولهذا ففي الصباح يتحتم على المتدرب أن يقوم بأنشطة تتطلب مجهوداً بسيطاً من جانبه وتعتمد على تلقي المعلومات الجديدة، ثم ترسيخ هذه المعلومات

في الذهن في فترة ما بعد الظهيرة من خلال الأنشطة التي من شأنها الدمج والربط بين هذه المعلومات مثل التدريبات وتحفيز المتدربين والحوارات التمثيلية وتقديم موضوع ما للآخرين.

وقد اكتشف كل من "فريلي" ١٩٨٤ و "برايس" ١٩٨٠ و "فيروتسكو" ١٩٨٣ أنه أياً كان الوقت الذي تشرح موضوعاً ما فإنك معرض لأن تفقد انتباه ثلث المتدربين. ولهذا فإن أي شئ يمكن أن تفعله لاستعادة انتباههم هو إضافة مؤكدة. واستخدام الإدراك الحسي المرهف لالتقاط ما يصدر عن المتدربين أفراداً وجماعات وتعديله هو أحد المزايا الكثيرة للعمل في ظل البرمجة اللغوية العصبية.

وتتضمن فترات النشاط:

- النهوض والتحرك في أرجاء القاعة.
- أن تأخذ فترة من الراحة كل ٣٠ دقيقة يتمشى فيها المتدربون لتنشيطهم.
- القفز لأعلى ولأسفل.
- قيام كل متدرب بتدليك جزء أو أكثر من جسمه.



- التصفيق.
- تبديل المقاعد.
- أداء تمرين رياضي بسيط.
- القفز على قدم واحدة.
- أن يقوم المتدربون بالتصفيق على أيدي بعضهم البعض.
- المشي في أرجاء الغرفة خمس مرات.

• التنفس العميق.
• أن تطلب من المتدربين الوقوف لفترة قصيرة لتجديد نشاطهم أثناء قيامك بالشرح.
• أن يدوروا في مقاعدهم.

ويعرف أي شخص من الممارسين لهواية أو رياضة ما سبق له القيام بفترات راحة يقوم فيها بنشاط مختلف، لخلق حالة عضلية أفضل ومختلفة مدى تأثير هذا الأسلوب. وهذا هو ما حدا بالبرمجة اللغوية العصبية التي تركز على كيفية تضافر هذه العوامل وطريقة عملها أن تدخل هذا الأسلوب إلى مجال التدريب.

أنشطة تدريبية:

- كن مستعداً لتجربة أي من أنشطة تجديد الطاقة التي تضمنتها القائمة الواردة بهذا الجزء. مثال كأن يتمطى المتدربون أو يتبادلوا المقاعد أو يقوموا بالتدليك لأنفسهم لتجديد النشاط.
- أن تكون نموذجاً للاستخدام الأمثل للطاقة (إذا ما سئلت كيف تتمكن من الاحتفاظ بطاقتك ونشاطك، أسألهم كيف يفقدون هم نشاطهم).
- قم بتقسيم جلسات المحاضرات إلى فترات أقصر.
- أن تقوم بأنشطة من شأنها خلق توازن بين فصي المخ الأيسر والأيمن (وهذا يتضمن التتابع الملائم لهذه الأنشطة).
- ساعد المتدربين على تحليل ومعرفة التغيير الذي ينشأ عن أنشطة تجديد الطاقة.

نقاط أساسية:

- قم بتقسيم مدة التدريب إلى فترات تمتد الواحدة منها إلى ٩٠ دقيقة.
- استخدم أدوات تعتمد على فصي المخ الأيسر والأيمن.
- استخدم أدواتك بالتتابع لتحقيق أقصى قدر من التأثير طوال اليوم.
- استخدم فترات قصيرة يمارس فيها المتدربون أنشطة لتجديد الطاقة.

سادساً: التعرف على الأساليب المختلفة في التعلم

ذكرنا في أول هذا الفصل الطرق المتعددة التي يمكن من خلالها التعرف على الأساليب التي يفضل الناس التعلم من خلالها. وفي الغالب يتم التعرف على هذه الأساليب باستخدام استبيان "هوني مامفورد" لأساليب التعلم.

ويعرف استبيان "هوني" و"مامفورد" لأساليب التعلم في المملكة المتحدة كأحد أفضل طرق معرفة أساليب التعلم المفضلة لدى المتعلمين، فهو يستخدم من قبل العديد من المدربين والمؤسسات ويمتاز باستخدام لغة وأوصاف مباشرة؛ فمن خلال الإجابة على ٨٠ سؤال تظهر نتيجة الاستبيان لتعبر عن الاختبارات المفضلة لدى المتعلمين والتي تتزاوح بين تفضيل المتعلم لأسلوب تعليمي يعتمد على الأنشطة أو أسلوب يعتمد على النظريات أو الأسلوب التاملي أو أسلوب يهتم بالنتائج العملية.

وبالإضافة إلى ذلك، ومع استخدام كتيب أساليب التعلم، توجد تغطية شاملة ومساندة:

- تهيئة المناخ لأساليب التعلم.
- إعطاء استبيان أساليب التعلم وتدوين نتائجه وتفسيرها.
- تصميم برنامج ذي نشاط يفيد البرنامج الأساسي.
- المساعدة في رسم خطط النماء الشخصي.
- تصميم جلسات تهدف إلى تعليم المتدربين كيفية التعلم.
- أن تعرف نفسك كمدرب.
- أن تكون على علم بما كتب في مجال أساليب التعلم.

واستخدام هذه المعلومات في سياق البرمجة اللغوية العصبية هو أمر هام تبين أو تظهر نتائجه في التعلم، كما هو الحال في كل شيء، كل شخص يتعلم بطريقته. ويؤكد على حاجة المدرب لاستخدام مهارات البرمجة اللغوية العصبية جميعاً ليخلق المرونة الشخصية ويحافظ عليها بالإضافة إلى حاجته لتجديد النتائج المرجوة واستخدام الإدراك الحسي المرهف وغيرها الكثير من المهارات. كما أنه يساعدهم على تركيز انتباههم نحو المتعلمين لوضع خطط تمكنهم من تحقيق النتائج المتوقعة من البرنامج.

في وقت ما سيكون من الرائع والمفيد أن تقوم بتنفيذ تطبيقات البرمجة اللغوية العصبية باختلاف أشكالها على أساليب التعليم هذه لتجاوز المظهر الخارجي لها وتشكيل فاعليتها ومكوناتها الأساسية.

أنشطة تدريبية:

- استخدم أسلوب "هوني" و"مامفورد" لاستيعاب أساليب التعلم (أو غيره) لتساعد المتعلمين على معرفة أساليب التعلم المختلفة.
- ساعد المتعلمين على معرفة نقاط القوة والضعف في كل أسلوب.
- ساعد المتعلمين على اكتساب المرونة نحو أساليب التعلم المختلفة.
- استخدم مهارة القياس في البرمجة اللغوية العصبية للتعرف على أساليب التعلم لدى المتدربين.
- استخدم من البرمجة اللغوية العصبية ما يفيدك في مساعدة المتعلمين على اكتساب المرونة. مثال: استخدام الروابط الانفعالية لاستدعاء القدرة على حسن التصرف أمام موقف ما.
- استخدم مهارات البرمجة اللغوية العصبية في تنمية نقاط القوة في قدرة المتدربين على التعلم للاستفادة منها في المستقبل.

الفصل الثاني



إبداع شخصية إيجابية

الفصل الثاني

إبداع شخصية إيجابية

" نحن في الحقيقة أكثر من نصف فاعلين عن لاعتمادنا على التقليد. والنقطة الكبرى هي اختيار أمثلة جيدة ودراستها بعناية"

لورد شستر فيلد

لكي يكون للتدريب أي فرص للنجاح فإنه مثل المقابلة الناجحة يتطلب تقدير قيمة أو اجتماع تحضيري لكي يصبح المدرب متحكماً في حالته الشخصية. وعواقب عدم حدوث ذلك غالباً ما تكون نقص المساعدة والفائدة للمتعلمين، وكذلك فقدان المصداقية. ولحسن الحظ هناك مجال كامل من فنيات البرمجة اللغوية العصبية تدعم هذه العملية، وبذلك تساعد ايضاً المتعلمين على تحقيق نتائجهم.

أولاً: الحفاظ على حالة شخصية إيجابية

وكما ذكرنا في الفصل السابق يتأثر المتدربين بالمدربين على عدد من المستويات، كما يتأثرون بكيفية إدارة المدربين لأنفسهم أثناء التدريب.

يحتاج المدرب إلى الحفاظ على لغة جسد إيجابية وملائمة، وتذكر أن بحث "ألبرت مهرابيان" ١٩٧٢ يشير إلى أن التفهم الوجداني لوسيط الاتصال يمكن تقسيمه إلى:

- ٥٥٪ لغة جسد.
- ٣٨٪ نبرة صوت، طبقة صوت، سرعة صوت.
- ٧٪ كلمات مستخدمة فعلياً.

ولذلك في حالة وجود إشارات مختلطة ونقص في الملائمة فإن الرسالة التي ستصل ستكون ـ على أحسن تقدير ـ مُشوشة، وعلى أسوأ تقدير متناقضة.

ويستخدم فنية التخيل العديد من الأشخاص الناجحين منهم الرياضيين والممثلين والممثلات والسياسيين. ويتضمن ذلك استخدام عين العقل (التصورية) لإبداع صورة للمدرب وهو يؤدى دوره، على سبيل المثال تقديم عرض ناجح، والتأكد من أن لغة الجسد والكلمات والصوت متطابقة ومؤدية للنجاح، والتكرار الثابت لهذه الصورة سيقوم ببرمجة العقل بشكل مسبق لضمان عرض ناجح عندما يأتي اليوم. والتقدم خطوة أخرى وتخيل الحدث المحدد والمكان والناس سوف يدعم ذلك بشكل أكبر.

أنشطة تدريبية

١ـ إذا وقف معظم الناس وكل قدم على ميزان سنجد أن كل ميزان يسجل وزن مختلف، وذلك لأن معظم الناس غير مرتكزين على ميزان واحد ولكي تبدع صورة شخصية إيجابية من المفيد أن تكون مُركزاً وتسبب أيضاً تأثيراً إيجابياً على المشاهدين. وأسهل طريقة لتصبح مرتكزاً هي الوقوف وقدماك متباعدتان عن بعضهما من ست إلى تسع بوصات مع التأرجح برفق من جانب إلى آخر، مبدئياً على قدر الشعور بالراحة ثم البطء حتى تصبح الحركة ضئيلة قبل التوقف نهائياً.

وبعد القيام بذلك ركز على المنطقة الموجودة أسفل السرة واعثر على ما تشعر به على أنه مركز الجسم. وأخيراً قم برفع الجسم كما لو كان مشدوداً من الشعر حتى يصبح المركز فوق نقطة المنتصف بين القدمين (وهذا أيضاً نشاط مفيد يُستخدم لتفجير الطاقة).

٢- **النشاط الثاني** معروف على أنه "إبداع حالة المدرب" والغرض من ذلك إبداع شعور ممتد من الوعي، وخطوات تحقيق ذلك:

- ركز على شئ موجود في نهاية القاعة، وركز كامل انتباهك عليه.
- مد نظرك وإدراكك للركنين البعيدين مع ملاحظة كل شئ داخل نطاق رؤيتك.
- قم بإنزال نظرك ببطء على جانبي الحائط ثم ورائك دون تحريك راسك مع ضبط كل شئ تدركه
- كرر ذلك من ثلاث إلى أربع مرات في حالة الضرورة.

والقيام بذلك في قاعة فارغة قبل جلسة التدريب يُعد طريقة قوية لإبداع صورة إيجابية ويساعد بشكل كبير عندما تكون القاعة مليئة بالناس. وقد يكون عمق ودقة المعلومات التي يلتقطها المدرب مدهشة. وهذا النشاط يستخدمه رجال المبيعات والرياضيون وأخرون يتطلبون حساسية عالية لما يحدث حولهم.

٣- **النشاط الثالث** تم تطويره على يد "أنتوني روبينز" في كتابه "إيقاظ العملاق بداخلك". وعلى الرغم من أن النشاط ليس مخصصاً للمدربين فهو قوي جداً، ويسميه أنتوني روبينز "تحدي الأيام العشرة".

القاعدة الأولى: في الأيام العشرة المتوالية قم برفض إمعان النظر في أي أفكار ليس لها مصدر أو مشاعر مرتبطة بالتدريب. ارفض التورط في أي أسئلة تضعف من قوتك أو تجرد المفردات والاستعارات من نشاطها.

القاعدة الثانية: عندما تجد نفسك قد بدأت بالتركيز على السلبيات، وستفعل ذلك بالتأكيد، قم فوراً بإعادة توجيه تركيزك ناحية حالة عاطفية أكثر إيجابية. وسيغير ذلك من حالتك، ولكنه لا يتجاهل المشكلة ولكنه يبقيك في الحالة الصحيحة بينما تقوم بتعريف ما تحتاجه لتؤدي بشكل مختلف. ركز على اتجاه تأسيس أساليب عقلية وعاطفية قوية أثناء قيامك بالتدريب. في نهاية اليوم ركز على ما فعلته بشكل جيد للدخول في حالة عظيمة قبل الذهاب للندوة.

القاعدة الثالثة: في الأيام العشرة التالية تأكد من أن كامل التركيز في التدريب يجب أن يكون على الحلول وليس على المشاكل. وفي اللحظة التي ترى فيها تحد ممكن ركز فوراً على ما يمكن أن يقوم به الحل.

القاعدة الرابعة: إذا تراجعت بمعنى أن تجد نفسك متورطاً في أفكار أو مشاعر ليس لها مصادر فلا تقس على نفسك. ولا توجد مشكلة في ذلك طالما أن التغيير يحدث فوراً. ولكن إذا استمررت في الاعتماد على أفكار ومشاعر ليس لها مصدر لمدة طويلة نسبياً فمن الضروري أن تنتظر حتى الصباح التالي وتبدأ الأيام العشرة مرة أخرى. والهدف من تحدي الأيام العشرة هو عشرة أيام متتالية دون التمسك أو التورط في أفكار تدريبية سلبية. وهذه العملية يجب أن تحدث بغض النظر عن عدد الأيام التي تم إنجاز المهمة فيها.

والنشاط الأخير ـ ما إن يكتمل ـ يكون غاية في الجودة ويمكن المدرب من التركيز على النجاح والإنجازات بينما يؤثر بشكل كبير على المتدربين.

بالإضافة إلى ذلك فمن المفيد استمداد الطاقة من الجماعة للحفاظ على طاقتك. ويمكن تشبيه ذلك بركوب الأمواج حيث المهارة الأساسية هي ضرب الموجة في اللحظة المناسبة لتحقيق أقصى تأثير.

وبالتساوي عندما لا تسير الأشياء بالطريقة المأمولة، بدلاً من إلقاء الطاقة والمشاعر على المجموعة لتحريكهم استخدم القليل من "التاي كوندو" وهو يفيد في إعادة توجيه تدفق التدريب عن طريق قوة الفرد/الجماعة وإعادة تركيزها عن طريق استخدام أسئلة وتقنيات أخرى تعمل بفاعلية.

٤- تدريب عقلي:

- كون صورة لنفسك على أنك المدرب الذي يؤدي بشكل ممتاز (قم بذلك بطريقة غير مرتبطة).
- يجب أن تدخل في هذه الصورة والتي ترتبط بالصوت والحوار الداخلي والمشاعر والأحاسيس والإدراك.

٥- التأكيد:

- استخدم جمل مُجهزة وإيجابية يتم تطويرها والتدريب عليها قبل وأثناء التدريب.
- قم بالتدريب بشكل مسبق على النقاط الرئيسية للتدريب قبل الحدث العملي في البيئة التي سيتم فيها التدريب.

النقاط الرئيسية:

- تذكر نسبة الـ ٥٥٪ الخاصة بلغة الجسد، ٣٨٪ للصوت، ٧٪ للكلمات.
- يجب أن تكون متطابق وتجنب الإشارات المختلطة.
- استخدم التخيل.
- استخدم البرامج الإخبارية.
- استخدم الإيقاع المستقبلي.
- استخدم المركزية.
- استخدم إبداع حالة مدرب.
- استخدم تحدي الأيام العشرة.
- استخدم طاقة الجماعة.
- أعد توجيه تدفق طاقة الجماعة.

دراسة حالة:

في دورة تدريبية حديثة كانت الإشارات غير اللفظية من جزء في الجماعة غير مبالية وغير مكترثة، وخلال فترة الصباح بدأ ذلك في التأثير على باقي أفراد الجماعة.

وخلال فترة الاستراحة بدأت محادثة بخصوص الهدف من التدريب وقالت هذه الجماعة عدداً من الآراء السلبية بحيث يسمعها المدرب. وبدلاً من أن يتم استدراجه لهذه المحادثة بدأ المدرب في إبداع توافق غير لفظي بينما يحدث توافقاً في نفس الوقت مع أساليب اللغة.

وباتباعه لذلك عن طريق الحفاظ على حالة شخصية إيجابية تنموية وغير شفوية استطاع المدرب أن يجعلهم يتخيلون المواقف المختلفة التي ستحدث وكيف يمكنهم الاستجابة لها بشكل أكثر نجاحاً.

وبعد الاستراحة قسم المجموعة إلى مجموعات مختلفة وجعلهم يوافقون على نتائجهم الجديدة الحديثة واستمرت الدورة التدريبية.

ثانياً: إبداع المرونة الشخصية

من المفارقات التي تحدث عندما تكون مدرباً أن تحاضر عن المرونة بينما يثبت سلوكك العكس تماماً. وعلى مستوى أو آخر يسبب ذلك اضطراباً وعدم تأكد في عقل المتعلم، فمن ناحية يتم إخباره أنه يجب أن يقوم بشيء معين أو أن يكونه بينما يرى أدلة ملموسة على شئ مختلف.

وتشير معظم الأبحاث السلوكية أن الإنسان أصبح أكثر نمطية في استجاباته السلوكية عندما يكون تحت الضغط. والصعوبة في ذلك أن معظم الناس يعتقدون أن العكس هو الصحيح، مما يجعل الوضع أقل احتمالاً في أن يستجيبوا بالمرونة المطلوبة. وفي حالة المدرب فإن ذلك يعني أنه كلما أصبحت الجماعة أكثر خشونة أو كلما ازدادت صعوبة الموضوع كلما زاد اعتمادهم على فنية تمت تجربتها وموثوق فيها.

وفي الأساس لا يوجد بالضرورة شئ خاطئ في هذا الاتجاه. ولكن المشكلة أنه في عالم دائم وسريع التغير قد تصبح حتى أكثر الحيل قبولاً لدى المدرب واضحة تماماً للجماعة.

وأحد مبادئ البرمجة اللغوية العصبية هو أنه إذا تعثر ما تقوم به قم بشئ آخر.. أي شئ آخر.

وهذا موقف تقليدي حيث يمكن توظيف مجال كامل من فنيات البرمجة اللغوية العصبية. وليس فقط في حالة المشاهد ولكن في حالة المدرب أيضاً من السهل التورط بسبب نقص المرونة السلوكية. ولذلك من المهم أن تكون لديك الرغبة في استخدام الفنية الملائمة ثم استخدم فنية أخرى في حالة الضرورة. ومنحة إضافية لذلك هو أنه في الغالب سيدرك أحد المتعلمين أن المدرب يقوم بشيء مختلف يحرك الأشياء إلى الأمام ويسأل عن ذلك خلال الاستراحة أو يعلق عليه في منتدى مفتوح. وهذا لا يعني بالضرورة أنهم يعلمون أن هناك شئ خاطئ، ولكن الأشياء تحولت إلى الأفضل.

وأحد العناصر الرئيسية في ذلك هو استخدام المرونة الشخصية، حتى لو كانت الأمور تسير إلى الأفضل. وقد مر معظم المدربين بتجربة أن يكون كل شئ رائعاً ثم يتدهور بسرعة رهيبة ويفقد القوة الدافعة. ويتطلب ذلك الكثير من المهارة والشجاعة لتغيير الأشياء أثناء حدوثها، والمرونة هنا قد تكون ذات فائدة كبيرة. وذلك يشبه مدرب الكريكيت الذي ينتظر رامي الكرة حتى يحرز هدفاً قبل تغييره؛ فالمدرب الناجح يخرج الرامي قبل إحراز الأهداف.

والسؤال الحتمي هنا هو كيف يعلمون التوقيت الصحيح للقيام بذلك؟ وهنا تكون مهارات البرمجة اللغوية العصبية مفيدة، مثلما أظهرت العديد من الطرق والمستويات لإدراك ما يحدث.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم أنشطة تعطي حالة شخصية إيجابية تم تعديلها لإبداع مرونة شخصية.

٢- إبداع نشاط المرونة الشخصية:

- اجلس في مكان هادئ واسترخي.
- حدد عنصر المرونة المطلوب، مثلاً قم بتعديل حالة الجماعة باستخدام المرح.
- فلتبدع سيناريو VAK (Visual/ Auditory/ Kinesthic) باستخدامك مهارات المرونة المطلوبة. لاحظ ما تقوم به للقيام بالأمر.
- أعد ذلك مرة أخرى مع إضافة المهارات الموظفة ولاحظ ما الذي ينفع.
- كن على دراية بكل شئ يحدث لك لتوضيح المرونة.
- الدعامات.
- حركة المستقبل.

٣- قم بعمل نسخة من رقم (٢) ولكن قسم المرونة التي تحصل عليها إلى مكوناتها من VAK.

٤- قم بتنفيذ النقطة الثانية ولكن ركز على مهارة المرونة التي استخدمتها جيداً في الماضي ووسعها إلى مناطق مهارات جديدة.

٥- قم بتنفيذ النقطة رقم (٤) واستمر مع المهارة لمعرفة مدى نجاح ما تفعله.

٦- تدرب على تثبيت الإرساءات Anchors لكي تكون مستعداً المرة القادمة التي تحتاج فيها للمرونة.

نقاط رئيسية

- تجنب التباطؤ.
- كلما زادت خشونة الجماعة كلما زاد استخدامك للمرونة.
- كن مستعداً لتغيير شئ لم ينجح ليصبح أكثر نجاحاً.
- استخدم الجماعة للمساعدة على تحقيق المرونة الشخصية.
- كن مستعداً للتغيير قبل حدوث شئ خاطئ.
- استخدم المجال الكامل لفنيات برمجة اللغويات العصبية.

ثالثاً: كيف تكون مدرباً معلماً؟

إحدى الأفكار الرئيسية في هذا الكتاب هي المدرب كنموذج، ليس ليستعرض أو يرضي أنانيته، ولكن ليقدم الرسائل المهمة بطريقة واضحة. ولا يوجد ما هو أهم من أن يصبح الشخص مدرباً معلماً. وكونك مستعداً للتوضيح ومشاركة خبرات التعلم السابقة وإظهار ما يحدث حالياً والإشارة إلى الخطط المستقبلية تُعد عناصر رئيسية في هذه العملية. وهذا سيساعد في إبداع خبرات قوية للمتعلمين وسيساعدهم لكي يكونوا أكثر تفتحاً لتطوير مهاراتهم التعليمية. وكونك مستعداً لتحويل أسلوب التدريب ليلائم الظروف يوضح الرغبة في التعلم للقيام بجهد زائد لمساعدة الآخرين على التعلم، وفيما يلي نتناول.

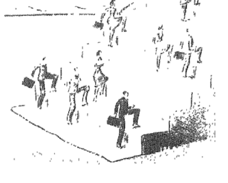
أ ـ تشكيل السلوك والاستراتيجيات

واحد من أكثر الاكتشافات المعروفة والتي أنتجتها البرمجة اللغوية العصبية هي أخذ الاستراتيجيات والتشكيل في الاعتبار.

وقد أظهر العمل الأصلي الذي قام به "ريتشارد باندلر" و "جون جريندر" من خلال ملاحظة "ميلتون إريكسون" و "فريتز بيرلتز" و "فيرجينيا ساتير" أنهم كان لديهم مهارات متميزة جداً ويعرضون سلوكاً متفرداً استخدم استراتيجيات محددة لتحقيق هذا السلوك. وبعض هذه الاستراتيجيات كانت على مستوى الوعي وعدداً آخر منها على مستوى اللاوعي.

والمزيد من العمل أظهر أن كل شخص يستخدم استراتيجيات معينة للقيام بالأشياء مثل قيادة السيارة وربط الحذاء أو حتى تقديم عرض. واتضح بنفس الدرجة من الأهمية أن الأشخاص يستخدمون الاستراتيجيات للأشياء التي لا يستطيعون أدائها، أي أن الشخص الذي يعتقد أنه لا يجيد استخدام يديه أو لا يجيد التعامل مع الأرقام يعملون علي عدد معين من الاستراتيجيات. ولذلك فإن كل السلوك الإنساني مبني على الاستراتيجيات.

ب ـ ما هي الاستراتيجيات؟



تُبني الاستراتيجيات على نظم التمثيل العقلي والمشغلات الفرعية، وهي التسلسل الذي يقع فيه العرض وينتج عنها السلوك الذي يُستخدم. على سبيل المثال عند التحدث إلى لاعب كرة ناجح يكون لديه تصور مرئي واضح لنفسه وهو يسجل الهدف ويستجيب بقوة إلى العنصر السمعي من تصفيق الجماهير وتهنئتهم له وعناق وتحية زملائه له.

انشطة تدريبية

بناءً على هذا النموذج يمكن تقسيم كل عنصر والأنشطة التدريبية المستخدمة للمهارات المختلفة. على سبيل المثال:

- التدريب العقلي.
- التأكيد.
- ممارسة المهارات.
- إرساء القواعد.
- أنماط اللغة.
- هاديات العين التوصيلية (البرنامج العصبي).
- وظائف الإدراك.
- كيفية التمكن من أن تصبح مرناً لملاقاة الاحتياجات (التطابق مع الآخرين).

نقاط رئيسية

- يجب أن تعتقد في كونك مدرباً معلماً.
- مشاركة الخبرات السابقة.
- توضيح التعلم الحالي.
- الإشارة إلى خطط التعلم المستقبلية والفرص.
- توضيح مرونة التعلم.
- تغيير أساليب التدريب لملائمة الظروف.

شخص آخر كان يطمح في اللعب بنفس المعيار، كان لديه نفس التسلسل (الرؤية والسمع والقوة)، ولكن انطباعه كان في إضاعة الهدف فإن عناصر الوسائل الفرعية كانت مختلفة ونتجت عن تكرار اعتقاد محبط للقوى حول أنفسهم، مما جعل المشكلة أكثر سوءاً.

أما العمل الأحمق الذي تم تنفيذه مع هذين اللاعبين فقد أظهر أنه على الرغم من المثالين السابقين كانا حول لحظة تسجيل أو عدم تسجيله والاستجابة فقد كانت هناك اختلافات متساوية في استراتيجياتهم لإدخال أنفسهم في وضع يمكنهم في الأساس من إحراز الهدف.

دراسة حالة:

يوضح مثالان بسيطان في سياق تدريبي هذه النقطة. وأحد الأشخاص في دورة تدريبية لديه استراتيجية للتعليم تبدأ بـ:

١- تخيل كيف سيبدو التعلم عندما يتم استخدامه، وذلك يُعرف في مصطلحات البرمجة اللغوية العصبية على أنه تصور مبني داخلي Visual Internal Constructed وتكتب اختصاراً V_C^I.

٢- رؤية الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيقها تصور خارجي Visual External V^E.

٣- يجب أن يقولوا لأنفسهم أن هذا هو وقت البدء – الحوار الصوتي الداخلي Auditory Internal Dialogue A^{ID}.

٤- تذكر الشعور الجيد عند اكتمال التعلم – إحساس داخلي يتم تذكره Kinesthetic Internal Feelings K_R^I.

ولذلك فإن تتابع الاستراتيجية لذلك السلوك تُكتب كالتالي:

$$V_C^I \longrightarrow V^E \longrightarrow A^{ID} \longrightarrow K_R^I$$

قد يقوم شخص آخر يواجه نفس الموقف بالتصرف بطريقة مختلفة لأنه لا يمتلك شعور إيجابي حول عملية التعلم على سبيل المثال:

١- ينظر إلى العواقب السلبية المحتملة – تصوري مبني داخلي V_C^I .

٢- يسألون أنفسهم ماذا سيحدث إذا لم يقوموا بذلك ـ الحوار الصوتي الداخلي A^{ID}

٣- ينظر إلى ما يجب القيام به – تصور خارجي V^E .

٤- الشعور بالتعاسة بخصوص هذا الأمر – حركة داخلية K^I .

وتتابع الاستراتيجية لهذا السلوك هو:

$$V_C^I \longrightarrow A^{ID} \longrightarrow V^E \longrightarrow K^I$$

ومن وجهة نظر المدرب فإن المنهج المطلوب لملائمة وقيادة الاستراتيجيتين مختلف تماماً. والمعرفة بنظام الرموز (أو الرموز الاصطلاحية كما تُسمى في البرمجة اللغوية العصبية) مفيدة ولكن ليست أساسية. والمفيد حقاً هو رؤية كيف يفعل الناس ما يفعلونه. وذلك يرتبط بشكل واضح بالجزء الخاص بما وراء البرامج.

المكونات الثلاث الرئيسية لأي استراتيجية هي:

١- المعتقدات التي تساند السلوك.

٢- الفسيولوجيا الخاصة بالسلوك.

٣- الطرق التي تساند السلوك.

ويمكن وصف العلاقة كالتالي:

- ما قبل البرامج ـ لماذا يقوم المتعلمون بهذه الأشياء؟
- الاستراتيجيات ـ كيف يقومون بهذه الأشياء؟

وبالنسبة للمدربين الذين يرغبون في معرفة استراتيجية شخص ما (الكشف عن الاستراتيجيات في البرمجة اللغوية العصبية) فإن الخطوات كالتالي:

١ـ عرّف السلوك المحدد.

٢ـ اجعل الشخص يؤدي السلوك، أو إذا كان ذلك غير ممكن اجعله يرفعه إلى وقت كان يؤدي فيه السلوك وأدخله في حالة القيام بالفعل بطريقة مترابطة.

٣ـ عرّف أول الأشياء التي يكون الشخص على وعي بها وهو يعيد إحياء السلوك.

٤ـ معرفة نظام العرض الذي يستخدمونه.

٥ـ حدد ما إذا كان نظام العرض داخلياً أو خارجياً، موضوع أو يتم تذكره.

٦ـ عرّف ثاني شئ يكون الشخص على وعي به عند استعادة السلوك.

٧ـ اكتشف نظام العرض الذي يستخدمونه.

٨ـ حدد ما إذا كان نظام العرض داخلياً أو خارجياً، موضوع أو يتم تذكره.

٩ـ كرر هذه الطريقة حتى يتم الكشف عن الاستراتيجية.

نقاط يجب تذكرها في الكشف عن الاستراتيجيات:

- انتبه إلى الأخبار.
- انتبه إلى تلميحات العين.

- بناءً على النقطتين السابقتين اختر أسئلة ملائمة، مثلاً ماذا كان شعورك بينما كنت تنظر هناك.
- ساعدهم على ملء الفراغ بسؤالهم إذا كان هناك شئ آخر يحدث في ذلك الوقت.
- انتبه إلى الاختلافات في الوسائل الفرعية، مثلاً رؤية صورة مشرقة وملونة سوف ينتج عنها استجابة مختلفة عن صورة رمادية صغيرة وبعيدة.

في كتابيهما "التدريب من خلال البرمجة اللغوية العصبية" يحدد كل من "جون سيمور" و"جوزيف أوكنور" أنشطة تدريبية يستخدمانها لتساعد المدربين على تطوير مهاراتهم في إبداع الأوضاع. **ويمكن أن يتبع ذلك العمل من خلال الاستراتيجيات التي يستخدمها المدرب ومنها:**

١- كل شخص (أربعة في جماعة) يفكر في ثلاث حالات يمكن توضيحها في الجماعات التي يدربها. كل حالة مكتوبة على ورقة منفصلة ومطوية حيث لا تظهر الكتابة.

٢- كل شخص يضع أهدافه الثلاثة في المنتصف ليشكل مجال من ١٢ هدف.

٣- يأخذ الشخص الأول دور المدرب بالنسبة للفريق. يجب أن يأخذ ورقة عشوائية من المنتصف ويحاول توضيح الحالة من الأشخاص الثلاثة الآخرين في الفريق الذين لا يعرفون الوضع. يتوقف المدرب عندما يرى أنه نجح أو بعد حوالي دقيقة لا أكثر، ويسأل ما هي سلسلة الحالات التي اختبرها كل شخص.

٤ـ يشير كل شخص باختصار إلى الحالات التي تعرض لها والحالات التي استكملها، ومهمتهم ليست تخمين الهدف وإنما الاستجابة لما يفعله المدرب.

٥ـ إذا كان المدرب ناجحاً في توضيح الهدف فإن الدور يحل على شخص آخر. وإذا لم يحدث ذلك يسأل المدرب الفريق عن الهدف. وبعد ذلك يوضح الفريق للمدرب كيف سيبدون إذا كانوا في ذلك الوضع ويبدأ المدرب في تدوين ملاحظات ويعيد المحاولة لدقيقة أخرى.

٦ـ يأخذ كل شخص دوره للقيام بدور المدرب.

يُعتبر النشاط جيداً ويمكن استخدامه لتوضيح الاستراتيجيات التي استخدمها المدرب لتوضيح الحالات المختلفة.

وكالعديد من أجزاء البرمجة اللغوية العصبية يمكن استخدام هذا النشاط على عدة مستويات، على سبيل المثال، لكي تنمي المرونة الشخصية يجب أن تستخدم التقديم الإخباري وتمارس أنماط اللغة وتطور الذكاء الحسي وإبداع الاتصال والتوافق. وذلك يوضح ارتباط مجال الصياغة والاستراتيجيات وتمريرها بعد ذلك إلى الآخرين، أو لأغراض هذا الكتاب تُستخدم لإبداع صورة شخصية ناجحة. بكلمات أخرى يمكن للمدرب أن يشكل ذاته ثم يقوم بعد ذلك بناءً على النتائج على تطوير صورة شخصية له.

ويُعد المجال كله جزءاً حيوياً من البرمجة اللغوية العصبية، ويمكن تطبيقه في جميع مجالات الحياة ولأغراض هذا الكتاب تكفي الإشارة لهذا الجزء.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم النشاطين الموجودين في هذا الجزء: توضيح الاستراتيجية وإبداع صورة المدرب.

٢- استخدم نشاط توضيح الاستراتيجية على نفسك والآخرين في:

- النشاطات اليومية الطبيعية، مثلاً ربط ربطة العنق أو تشغيل السيارة.
- نشاطات مبنية على البرمجة اللغوية العصبية،مثلا إبداع اتصال، تقديم، أنماط اللغة.

وذلك سيكون عملية توليدية وستساعد على تنمية مهارات الاستراتيجية وتعطي رؤية أكبر لمهارات وتقنيات البرمجة اللغوية العصبية.

النقاط الرئيسية:

١- يمتلك كل شخص استراتيجيات لكل ما يفعله.

٢- يمتلك الأشخاص أيضاً استراتيجيات للأشياء التي لا يمكنهم القيام بها.

٣- الاستراتيجيات هي سلسلة الأحداث التي تقع فيهما نظم العرض والوسائل الفرعية.

٤- توجد ثلاثة عناصر للاستراتيجيات:

- المعتقدات.
- الوظائف العضوية.
- طرق تدعيم السلوك.

٥- يجب القيام بعملية معينة لتوضيح الاستراتيجية.

٦- يأخذ تشكيل السلوك استراتيجية ناجحة ويساعد شخصاً آخر على اكتسابها.

٧- يمكن استخدام تشكيل السلوك على الذات لأي غرض، خصوصاً لإبداع صورة شخصية ناجحة.

رابعاً: تحديد النتائج الشخصية

مع المحافظة على أفكار هذا الكتاب، فإن تحديد النتائج بالنسبة للمدرب عامل أساسي. كيف يمكن للمدرب أن يعرف أنه نجح ويقيس هذا النجاح إذا لم يحصل على نتائج؟ هذه النتائج يمكن أن تكون شخصية أو مبنية على المحتوى أو استجابة المتعلم أو أي معيار آخر. والنقطة المهمة هي أن هذه النتائج ذات مغزي وتحقق توجيهات البرمجة اللغوية العصبية بالنسبة لهذه النتائج.

أ- خطوات النتائج الشخصية قد تكون:

١- **الإيجابية**: التعبير عن الأهداف بمصطلحات إيجابية (ليس أنني لا أريد فقط السيطرة على الجماعة، ولكنني أريد تحقيق ٩٨٪ من الأهداف).

٢- **الجزء الخاص**: هل أستطيع حقاً السيطرة على تحقيق النتائج (بدلاً من الاعتماد على شخص آخر).

٣- **التحديد**: هل يمكن لمس وقياس النتائج؟ أسأل أسئلة مفتوحة عن نفسك.

٤- **الوضوح**: كيف سأعرف أنني حققت النتائج؟ استخدم تحديد حسي.. لغة VAKOG. مثلاً سوف اسمع تصفيق، أرى ابتسامات وإيحاءات وأشعر بالدفء.

٥- **البيئة الطبيعية**: هل أريد حقاً هذه النتائج؟ هل تتلائم مع الأهداف الأخرى. مع العائلة والعمل والأصدقاء؟ هل تُظهر النتائج بأمانة واستقامة؟ هل أنا حقاً ملتزم؟

٦- **البداية**: ابدأ في القيام بذلك الآن.

انشطة تدريبية:

استخدم النتائج في جميع نواحي الحياة والعمل وانقلها إلى نواحي أخرى على حسب الحاجة.

النقاط الرئيسية:

- إرساء نتائج شخصية ملائمة.
- استخدم إجراءات البرمجة اللغوية العصبية لإبداع النتائج.
- راجع النتائج وحدثها بالطريقة الملائمة.

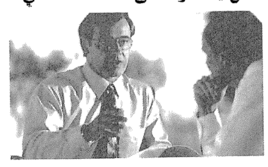
ب ـ استخدام الإرساءات

يمكن استخدام الإرساءات خلال إجراءات التدريب ولعدد من الأغراض. وأفضل وصف للدعامات على أنها (عملية يمكن بها الربط بين الخبرات)، مثلاً سماع قطعة موسيقية قد تذكرك بمكان أو شخص أو رؤية صورة تثير ذكريات ومشاعر محددة. وأمثلة أخرى قد تكون يوم زفافك أو جنازة صديق مقرب، فمجرد وجه معين أو تعليق أو مشاعر تعيد الذكريات للتدفق.

يقوم المخ بعمل هذه العلاقات باتفاق خاص. ويمتلك المدرب الفرصة لإبداع هذه العلاقات وتطويرها واستخدامها لمساعدة المتدربين في التعلم والقيام بتغييرات سلوكية. هذه الإرساءات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على نجاح أي شخص يساعد الناس على التعلم.

وإحدى الطرق لاستخدام الإرساءات هي الوعي بالنقطة التي تقوم بها.. هل هي نقطة عميقة، هل تقوم فقط بتوصيل المعلومات، هل تقوم بالتلخيص؟ قم بإرساء هذه العلاقات في مكان محدد في القاعة عن طريق نسق الصوت والإيماءات ووضع الجسم. وهذا الإرساء يعني أنه على مستوى عميق تكون قد خلقت علاقة واستجابة، ولذلك يمكنك في المستقبل إعادة الدور الذي قمت به في العلاقة وتحقيق نتائج خاصة بك.

وتستخدم عملية الإرساء عدة أشخاص يعتمدون على الأداء الشخصي، ومنهم الر ياضيين والموسيقيين ورجال الأعمال والمبدعين بوجه عام. حيث تسمح للناس بإبداع صورتهم الشخصية والحفاظ عليها وكذلك استدعاء هذه الصورة في لحظة



الذروة. وغالباً ما يشير الرياضيون إلى "ساعة الحظ" عندما يسير كل شئ على ما يرام ويتفوقون على أنفسهم ويكون كل شئ في مكانه الصحيح. وذلك مثال تعرض له الجميع في ناحية من نواحي الحياة. والنقطة الرئيسية هي كونك قادراً على إعادة تمثيلها.

الخطوات الرئيسية في إرساء الموارد هي

١- حدد المورد الذي تريده كمدرب، مثلاً الثقة ورباطة الجأش أو المرح.

٢- اعثر على مناسبة محددة في حياتك شعرت فيها بالثقة أو أي شخص آخر تريده.

٣- ارجع إلى هذه اللحظة وعش الحالة التي كنت فيها وتذكر ما رأيته هناك، ما استطعت أن تسمعه وما كنت تشعر به. ثم ارجع إلى اللحظة الحالية وقرر نوع الدعم الذي تريده والذي سيعيد إبداع الشعور. وهذه المشاعر يجب أن تكون مرئية ومسموعة، مثلاً صورة مرئية محددة - إيماءة أو لمسة محددة - شد أذنك أو لمس ركبتك اليمنى، كل هذه الأشياء هي الإرساءات التي تستخدمها.

ملحوظة: لكي تصبح الإرساءات ناجحة وتعمل بشكل جيد من الأفضل أن تكون مرئية ومسموعة ومتحركة، وكذلك يمكن شمها وتذوقها إذا كان ذلك ملائماً.

٤- بعين العقل (التصور) ضع نفسك في حالة المصدر الذي تريده، انتظر ماذا سترى وتسمع وكن على اتصال كامل مع جسدك ومشاعرك. وإذا كان هناك تسلسل أحداث قم مرة أخرى بنفس التسلسل، وإذا كان هناك وضع معين لجسد أو عنصر فسيولوجي أعد اكتسابه.

٥- بمجرد وصول المشاعر لك ووصولها إلى ذروتها قم بتوصيل كل الإرساءات الخاصة بك، أي ترى صورتك المحددة، واسمع وقل كلماتك المحددة، وقم بإيماءاتك ولمساتك (تأكد من أن تقوم بهذه الأشياء الثلاثة في لحظة الذروة وأنك ستقوم بإبداع مصدر لصورتك الشخصية).

٦- كرر الخطوة السابقة خمس أو ست مرات لبناء الصلة.

٧- قم باختبار المواد المدعمة، انظر إلى الصورة، استمع إلى الصوت، وقم بالإيماءات، وكن على وعي كيف يعيد ذلك حالة سعة الحيلة. وإذا لم ينجح ذلك عد إلى الخطوة رقم (٥،٤) وكررهما على قدر الحاجة، ثم أعد اختبار الدعامات.

٨- تدرب تدريباً عقلياً على الإرساءات قبل التدريب.

٩- استخدم الإرساءات خلال التدريب الفعلي.

هناك عدد من النقاط الرئيسية يجب وضعها في الاعتبار بخصوص الإرساء:

- عملية بناء واستخدام المصادر عملية توليدية، أي أنها تصبح أكثر سهولة ونجاحاً كلما أكثرنا من استخدامها.
- وضع الإرساءات في مكان بعد الاستغناء عنها بعد ٦ أشهر، قد تنجح ولكن النجاح يكون أكبر مع التدريب.
- الاستغناء عن الإرساءات قبل موقف تدريبي معين يُعد أمراً في غاية القوة.
- يمكنك الحصول على إرساءات لأكبر قدر من المواقف على حسب الحاجة، في الواقع كلما كانت لديك مواقف كلما كان ذلك أفضل.

أما الجزء الحيوي الآخر فهو استخدام الإرساءات للمتعلمين. استخدم مساحة ومكان ونسق الصوت وكلمات وعبارات مخيفة وكذلك الإيماءات، كل ذلك سيخلق مدعمات للأفراد والجماعة. سوف يدركون (غالباً على مستوى اللاوعي) أنك على وشك أن تقول شيئاً غاية في الأهمية عندما تخفض نبرة صوتك

قرب نهاية الجملة السابقة أو عندما تتحرك بشكل معين أو تستخدم إيماءة معينة. وهذا مثال عن ما يمكن لإبداع صورة شخصية ناجحة أن تساعد المدرب، وكذلك تولد وتظهر المرونة السلوكية للجماعة وبذلك تساعدهم على القيام بها بأنفسهم.

وعنصر آخر مهم هو جعل الأفراد والجماعات يخلقون الإرساءات الخاصة بهم لتضمن التعليم وإعادة الدخول أو التطبيق. وهذه التوليفة تضمن أن التدريب مسلي وكذلك تضع الملكية للتعليم في مكانها بشكل صارم.

أنشطة تدريبية:

استخدم عملية الإرساء بطريقة توليدية في مجال كبير من السياقات والمواقف داخل وخارج منطقة التدريب.

النقاط الرئيسية

- استخدم الإرساءات لإبداع علاقات إيجابية.
- استخدم المكان لإبداع المدعمات.
- استخدم نبرة الصوت لإبداع الإرساءات.
- قم بإرساء مصادر لنفسك.
- استمر ببناء الإرساءات.
- استخدم الإرساءات قبل وأثناء النشاط.
- استخدم من الإرساءات قدر ما تحتاجه.
- استخدم المساحة والكلمات والعبارات والإيماءات لإبداع إرساءات التعليم للمتدربين.
- اجعل المتدربين يؤسسون إرساءات خاصة بهم أثناء التدريب وبعده.

دراسة حالة:

أحد الزملاء كان يحضر دورة مهمة مع عميل جديد، وإذا نجح سيؤدي إلى عمل أكثر في المستقبل.

وأثناء التحضير للدورة قرر بناءً على نتائج القضايا والنقاط الرئيسية التي ستنجح اليوم، وبوصوله باكراً أسس حيزاً لنفسه عند التعامل مع القضايا الرئيسية وكذلك عن طريق نبرة الصوت والإيماءات غير اللفظية والأسلوب المميز الذي سيوظفه. بالإضافة إلى ذلك إبداع سلسلة من المصادر لنفسه ليستخدمها قبل وأثناء المحاضرة. انتهى اليوم كما تمنى وكان مردود الجماعة إيجابياً.

خامساً: استخدام وظائف الإدراك

تُعد وظائف الإدراك مساعداً قوياً للمدرب، وتسمح بعدم التورط في الوقت الحالي، خاصة إذا كان سلبياً. كما تسمح أيضاً بشكل غير عادي عن التدريب (للمتدرب/عن طريق المدرب) أثناء القيام بالتدريب.

وهناك عدد من الوظائف الإدراكية، ولأغراض المدرب فإن الوظائف الثلاثة الأولى ربما تكون كافية.

الوظيفة الأول: وجهة نظرنا الشخصية، حقيقتنا، ما نراه كأفراد من خلال خبرتنا (أنا).

الوظيفة الثاني: وجهة نظر الشخص الآخر في العلاقة (أنتِ): كيف تبدو من وجهة نظر الشخص الآخر. بعض الأفراد لا يحبون ذلك حيث يفترضون

أنهم إذا فهموا ما يحدث لشخص آخر سيوافقون على رأيه. ولكن ليس ذلك ما يحدث، فالفهم كاف في هذه الحالة. تذكر الشعار الهندي القديم "**إذا أردت أن تعرف شخصاً جيداً، سر في حذائه لمدة ميل**". والنقطة الأخرى المهمة هي أن الاتصال القوي غالباً ما يخلق وضعاً جديداً وواضحاً.

الوظيفة الثالث : (يُعرف أحياناً بما قبل الوضع) هذا الوضع هو وضع الملاحظ. وهي المقدرة على مراقبة نفسك والأشخاص الآخرين من الخارج. ومعظم الناس مروا بخبرة الخروج من أنفسهم والنظر إليها. ويقوم الوضع الثالث بذلك بشكل متعمد.

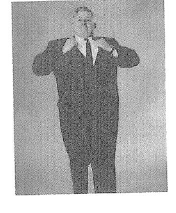
والفوائد التي تعود من استخدام الوظائف الإدراكية الثلاثة كثيرة؛ فالوظيفة الأولى تسمح لك بالبقاء متسقاً تماماً مع نفسك. أما الوظيفة الثانية فتسمح بضبط نغمة الأفراد والجماعات، وذلك يسمح بالتدخل، فمثلاً تغيير المنهج وطرح الأسئلة والإسراع والتعمق ، وبالطبع يمكن مراجعة هذا التدخل بشكل مفتوح مع الناس، مثلاً "شعوري حول ما يحدث" "متطلباتك الآن هي..". أما الوظيفة الثالثة فتسمح للمدربين بمراقبة أنفسهم. ويسمح هذا الإحسان الهادئ بإعطاء النصيحة وجعلك تقبلها في الوظيفة الأولى من نفسك في الوظيفة الثالثة. وقد يبدو ذلك غريباً ولكن إحدى الأنشطة التدريبية لتنمية هذه المهارة هي:

١- تخيل نفسك في موقف تدريب حديث.

٢- تخيل الموقف كما لو كان على خشبة المسرح أو على شاشة التليفزيون وأنت مع الجمهور تشاهد نفسك على الشاشة أو خشبة المسرح.

٣- استقر على نصيحة تساعدك على المسرح أو شاشة التليفزيون.

٤- اعرض النصيحة بصيغة الغائب، تراجع واسمح لنفسك بتلقي النصيحة.



وهذه التقنية مستخدمة بكثرة من قبل الكوميديانات والممثلين والرياضيين ليدربوا أنفسهم بشكل مستمر. وهذا هو المفتاح لإدراك النفس وتطوير الذات.

وإحدى الاستخدامات القوية هي الحفاظ على رأي متمهل والانغماس في الوظيفة الثالثة لضمان حدوث الأشياء الصحيحة.

أنشطة تدريبية:

قم بالأنشطة التدريبية المتوفرة على نطاق واسع من السياقات والمواقف داخل وخارج ساحة التدريب.

النقاط الرئيسية

- استخدم الوظيفة الأول للتحكم في صورة الشخص.
- استخدم الوظيفة الثانية لتفهم الآخرين ومشاعرهم وآراءهم.
- استخدم الوظيفة الثالثة لتدريب الذات باستمرار.
- استخدم الوظيفة الثالثة لمراقبة نجاح المدرب والتدريب.
- استخدم الوظائف الثلاث لتطوير الذات.

دراسة حالة:

في بداية عملي في البرمجة اللغوية العصبية كنت أعمل مع عميل على تصميم برنامج تدريب لأعماله. وعلى الرغم من أنه تم ترشيحي له واتفقنا معاً إلا أن العمل بدأ متكلفاً وصعباً.

وأثناء التحضير للاجتماع الذي سيحدد نجاح أو فشل هذا المشروع، قررت تجربة نسخة من الأنشطة التدريبية الموجودة في هذا الجزء.

وقد أدركت في هذا الموقف أنني كنت أتعجله ولا أعطيه تفاصيل كافية، ولا أسمح له بالمساهمة بالقدر الذي يريده. ولذلك كانت النصيحة هي إعطاءه كم أكبر من المعلومات وإبداع وقت له كي يستوعب هذه المعلومات واستخراج أفكاره. وقد تم تنفيذ ذلك بالفعل، وتم عقد اجتماع ناجح وممتع تبعه استكمال ناجح لبرنامج التدريب.

ملاحظة:

عند نقل هذه القصة لعدد من الأشخاص غير المتخصصين في البرمجة اللغوية العصبية لم يكن هناك شئ مميز في ذلك. لقد كان مجرد منطق وأي شخص يجيد عمله كان سيفعل ذلك.

وذلك بالفعل صحيح، ولكنه يثبت أن جزءاً رئيسياً من البرمجة اللغوية العصبية هو وضع إطار لتفسير وتحليل ما يحدث.

سادساً: استخدام فنيات تدريب متنوعة

من الضروري أن يمتلك المدرب الناجح المقدرة والثقة لاستخدام فنيات تدريب متنوعة بقدر الإمكان. فمن السهل الوقوع في فخ تكرير الموارد والاستراتيجيات التي كان لها نتائج جيدة في السابق والاعتماد عليها لتظهر سحرها مرة أخرى.

وبما أن السوق التدريبي أصبح غاية في التأنق، وكذلك كثير من المتدربين، فإذا لم يكن الشخص الذي يقوم بالتدريب قادراً على إظهار مرونة المتدربين وقدرتهم على الاستجابة للعديد من المواقف وجعلهم راغبين في التعلم والمخاطرة بأن ينفتحوا على الآخرين، فإن تأثير التدريب ومصداقيته سيعانيان.

وذلك يتضمن استخدام كل أنواع المصادر الموجودة في هذا الكتاب في الوقت الملائم، ومعرفتك أن لديك حصيلة كبيرة من المواد تساعدك في ضمان إبداعك صورة شخصية ناجحة والحفاظ عليها.

نقاط رئيسية

- أبحث باستمرار عن مواد جديدة.
- يجب أن ترغب في تجربتها، حتى لو كان ذلك على حساب المواد القديمة المفضلة.
- شارك المدربين الآخرين في خبرات التدريب والمواد.
- إذا كان من الممكن اكتب المواد وغيرها لمطابقة متطلبات معينة.

سابعاً: استخدام إشارات السياق وإشارات المحتوى

من السهل على المدربين التعامل مع المعرفة والمهارة على مستوى المحتوى، ونتيجة ذلك فالمدربين يحفظون فقط المعرفة والمهارة في مستوى سطحي، أما تطوير المهارات الحقيقي و/أو التغير السلوكي فلا مكان له.

ولكي يتم تضمين المعرفة والمهارات فمن الضروري للمتدربين فهم السياق الذي يحيط بالموضوع، وذلك لأن المتدربين سيضيفون قيمهم ومعتقداتهم لأي موقف يواجهونه. ويتضمن ذلك طريقتهم المفضلة للتعلم ويتعامل السياق مع الموضوعات على مستوى المعتقدات والقيم. ويُعد ذلك عنصراً رئيسياً لاستخدام البرمجة اللغوية العصبية للمساعدة على تحقيق نجاح باهر في التدريب.

وتعتمد بعض أساليب التدريب على التعامل أولاً مع المحتوى ويتبعه بعد ذلك السياق. وذلك يعني أن التركيز يكون على المدرب لإدخال كل الحقائق بالترتيب الصحيح. والانتباه يعمل بشكل أفضل إذا كان التركيز على المتدرب. وذلك يتضمن القدرة على استخدام الوضع الثاني (انظر استخدام الوظائف الإدراكية) بنجاح أثناء الحفاظ على وضع أول قوى عن طريق سؤال نفسك الأسئلة التالية:

- هل هو ما أقوله؟.
- هل هو كيف أقوله؟.
- هل هي الظروف المحيطة بنا؟.

وبناءً على الاستجابة لهذه الأسئلة يجب على المدربين تغيير ما يقومون به، ولذلك فإن السماح للمتدربين بالحصول على الخبرة أولاً تمكنهم من التفكير في الخبرة وتحليلها من مستوى معرفي أعمق بدلاً من مجرد "اتباع التعليمات". وتُعد هذه الخطوة صعبة وغير طبيعية للكثير من المدربين عندما يشعرون أنهم يفقدون السيطرة بطريقة أو بأخرى. ولكن ذلك يعني أيضاً أن إعادة النظر اللاحقة سوف ينتج عنها مستوى أعمق وأوسع من الأسئلة العادية والعملية التقليدية.

وتحقيق ذلك قد يكون أيضاً صعباً لأنه يعني أن المتدربين سيواجهون أيضاً المجهول، وقد تأخذ بعض الوقت للتعود عليها. ويظهر أحد الأبحاث أن المخ يعمل على عدة مستويات في نفس الوقت ويُفضل العمل بهذه الطريقة. وكذلك تظهر أعمال بوتيك وأريكسون (١٩٩٢) الطريقة التي يستخدم بها المخ معالجة متوازية في العديد من المهام. ويقول فرانسيسك كريك (العالم الحائز على جائزة نوبل) أن القليل من التعلم يحدث بطريقة منظمة ومحكمة، ويقول أن وظائف المخ عادة ما تكون "متوازية بشكل هائل" (كريك ١٩٩٤). ويقول إريك جنسن في كتابه "المخ المتعلم" أن ما يبقى مع المتعلمين كتل من المعلومات: وحدة المعرفة أو الخبرة والأسلوب. فقد توفر الحقائق الإجابة على نص ولكن الأسلوب يعني المعنى الحقيقي للحياة.

بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام السياق وكذلك إشارات المحتوى تعطي الصورة الأكبر وتتضمن نصف المخ الأيمن البديهي والفضولي وكذلك نصف المخ الأيسر المنطقي والتحليلي. وذلك يعني أن الارتباط والتأثير الخاص بالمحتوى واستخدامه في المكان الصحيح سيحقق نتائج أكبر للمتدرب.

أنشطة تدريبية

- قم بإعطاء المتعلمين الخبرة قبل إعطاءهم النظرية.

نقاط رئيسية:

١- قم بإعطاء إشارات الصورة الكبيرة للسياق قبل المحتوى.

٢- كن على وعي بقيم ومعتقدات المدرب.

٣- قم بإعطاء المتدربين السياق ثم الخبرة وفي النهاية المحتوى.

٤- كن على وعي بنفسك وأسأل نفسك:

  - هل هذا هو ما أقوله؟.
  - هل هي كيفية قولي له؟.
  - هل هي الظروف المحيطة بنا؟ وإذا كان ذلك هو الحال غير ما نقوم به.

٥- كن على استعداد لمستوى أعمق من الأسئلة والمراجعة.

٦- استخدم العقل على عدة مستويات.

٧- إبدع أساليب صورة كبيرة للمتدربين، حقائق كثيرة.

٨- استخدم نصف المخ الأيمن كما تستخدم الجزء الأيسر.

دراسة حالة:

منذ بضع سنوات تم عقد تدريب لجماعة من العلماء الذين يتولون مسئولية فرقهم للمرة الأولى.

وأثناء التدريب كانوا يسعون لمعرفة النماذج والقوانين التي يمكن تطبيقها عند عودتهم للعمل. وتم تنفيذ التدريب عن طريق وضعهم في مواقف يكتسبون منها الخبرة ويراجعون المحتوى ويؤسسون السياق الذي يعملون فيه. وبعد ذلك بناءً على مبادئ سليمة يقومون بتطوير استراتيجياتهم ليستخدموها في العمل. وعلى الرغم من أن هذا المبدأ سبب مخاوف مبدئية إلا أنه في نهاية العمل علقوا على مدى جودة وعقلانية الموضوع الذي درسوه.

ثامناً: استخدام فنية الجزْل الكبيرة/ الجزْل الصغيرة

من المهم ضمان أن المتدرب يمكنه فهم النقاط التي يعرضها المدرب على عدد من المستويات، وذلك يتضمن شرح الصورة الكبيرة، مثلاً اتجاهات رئيسية في مجالات العمل اليوم، الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وبعد ذلك وضع المعلومات التي تعطي كل التفاصيل في خطوات محددة.

والسبب في استخدام هذه الفنية أن الناس يرتبون المعلومات في أحجام وأشكال مختلفة مبدئياً إلى معلومات محددة وعامة. والكثير من عدم التطابق بين المدرب والجماعات أو الأفراد يرجع إلى أن جزء يعمل على مستوى واحد من التفاصيل والجزء الثاني يعمل على مستوى آخر.

والأشخاص الذين يجزلون أو يقطعون المعلومات يميلون إلى:

- تقسيم الأشياء إلى أجزاء صغيرة.
- التركيز على التفاصيل.
- التغاضي عن الصورة الكلية.

- يحبون التفاصيل بالترتيب.
- يحبون الأمثلة الملموسة.

وفي المناقشة أو الأسئلة يميلون إلى:

- إعطاء كل التفاصيل والتعمق في التفسير.
- التحدث عن الخطوات والترتيبات.
- العودة إلى البداية إذا تمت مناقشتهم أو مقاطعتهم.
- استخدام كلمات مثل: تماماً ـ تحديداً ـ خاصة ـ خطة ـ جدول ـ أمر ـ منظم ـ محدد.

أما الأشخاص الذين يستخدمون التعميمات (الجزل الكبيرة) فيميلون إلى:

- التحدث في المبادئ والأفكار.
- التركيز على الاتجاه الكلي للمهمة.
- يريدون الصورة الكبيرة أولاً.
- تلخيص المهمات والأحداث.
- لا يحبون الإجراءات التي تسير خطوة بخطوة.

وفي المناقشات والأسئلة يميلون إلى:

- تقديم المبدأ أو الفكرة أولاً.
- الملل من التفاصيل سريعاً.
- المرور سريعاً على الموضوعات التفصيلية.

- قراءة ما بين السطور والوصول إلى حلول مختلفة.
- استخدام كلمات مثل: بوجه عام ـ أساساً ـ بشكل كلي ـ الإطار ـ الفكرة ـ المبدأ ـ مرن.

ومع الأخذ في الاعتبار أن معظم الناس على الرغم من تفضيلهم لميول معينة سيستخدمون بعض النقاط من كل اتجاه، فمن الأفضل أن يغطي المدرب الناجح كلاً من الصورة الكبيرة ويملأ التفاصيل الملائمة. والتعامل مع اتجاه واحد فقط يعني أن المتدرب سيفقد الدافع وتضعف عزيمته وسيلوم المدرب (أو يلوم نفسه) وستضعف العملية كلها.

وغالباً ما تقدم وسائل المساعدة المرئية (مثل الشرائح المصورة والصور وأفلام الفيديو) الصورة الكبيرة والتي يتم تدعيمها بعد ذلك بالأنشطة التدريبية والمناقشات لتوفير تفاصيل أكثر. كما أن الجمهور المختلف لديه ميول مختلفة، فالمحاسبين مثلاً يركزون على الصورة الصغيرة.. أما المصممين فيميلون إلى الصورة الكبيرة. ولكن مثل كل التعميمات لا يجب أن يؤخذ هذا الكلام حرفياً، يجب أن نقوم بضبط نغمات الجماعة/الفرد.

وعلى الرغم من أن الجمهور قد يكون لديه ميول يفضلها بشكل واضح بسبب خلفية العمل، إلا أنه من المهم بالنسبة للمدرب أن يستخدم منهج الجزْل الكبيرة والجزْل الصغيرة ليساعد المتدرب على التعلم بصورة أكثر فعالية.



أنشطة تدريبية

١- قم بتكييف التدريب لتبدأ بالجزْل الكبيرة ثم الجأ إلى التفاصيل ثم ارجع إلى الصورة الكبيرة في النهاية.

٢- تدرب وقس مدى جودة الاستجابة والتعلم.

نقاط رئيسية

- إدراك ما إذا كانت الجماعات/الأفراد يميلون إلى الصورة الكبيرة أم الصغيرة.
- قم بتجهيز منهجك على حسب هذه المعرفة.
- استخدم مواد وخامات. إبدع الصورة الكبيرة مثل وسائل المساعدة المرئية.
- استخدم المدخلات والمناقشات لمليء التفاصيل.
- يجب وجود توازن بين الجزْل الكبيرة والجزْل الصغيرة.
- إدراك أن بعض الجماعات قد تكون مجرد مؤيدة للصورة لكبيرة أو الصغيرة.
- اطرح أسئلة على مستوى الصورة الكبيرة والصغيرة لمراجعة التعلم والفهم وإبدع اتصال.

تاسعاً: فهم وظائف نصفي المخ

واحد من الإنجازات الرئيسية في السنوات الأخيرة والذي ساعد المدربين هو العمل الذي تم على نصف المخ. وكان دكتور "روجر بيري" الحائز على جائزة نوبل هو أول من فسر الطرق المختلفة التي تعمل بها أجزاء المخ (سبيري ١٩٦٨).

وكانت الصعوبة أن بعض من هذا العمل شكك فيه بعض الفئات قائلين أن إما الجزء الأيمن أو الأيسر هو الذي يعمل بشكل أفضل. وذلك القول يتجاهل نقطة أن المخ يفضل استخدام الجزئين ولكن بطرق مختلفة وفي ظروف مختلفة.

ومن المقبول الآن على نطاق واسع أن الجزء الأيسر من المخ هو الجزء المنطقي الذي يقوم بالحسابات والتتابعات، بينما يفضل الجزء الأيمن المبادرة والإبداع. ولكن على أي أساس يبني الجزء الأيمن حدسه؟ غالباً ما يبنيه على حقائق قام بتحليلها الجزء الأيسر. ولذلك فمن المهم في التدريب أن نوفر مواد كافية للجزَلْ الكبيرة لكي تروق لكلا الجانبين قبل بناء بقية التدريب بطرق أكثر تحديداً. وتساعد فنيات البرمجة اللغوية العصبية على تحقيق ذلك.

ويعمل المخ على أساس كلي وتسانده تأكيدات لعمليات وموضوعات مختلفة. كما أن المخ يتعامل مع كم كبير من المواقف والمعلومات في نفس الوقت، بالإضافة إلى ذلك فمن الواضح أنه يفضل العمل بهذه الطريقة بدلاً من العمل خطوة بخطوة.

وهناك الكثير من الأدلة أن الأنشطة التدريبية والتدفق المادي للطاقة يحث استجابات المخ. وهذه التقنية وتقنيات أخرى تمت تغطيتها في كتب أخرى قد تكون ناجحة للغاية (أنظر استخدام جهد التدريبات العنيف لتكوين الطاقة). وفي ذلك الوقت يصبح المجال الكامل لمواد التدريب وتقنياته حرجاً للغاية، لأنه يربط جزئي المخ وعلى مستويات متعددة. ووجود توازن بين النشاطات يضمن أن المدرب لا يقوم بخطأ استغلال الجزء الأيسر المستقيم فقط أو الجزء الخيالي الحدسي فقط.

ويوضح بحث آخر أن اللغة يمكن أن يكون لها تأثير واضح على المخ والحالات المزاجية المتعددة للمتعلم (كوتلر ١٩٩٣). والمثال على ذلك تم الاستشهاد به عن طريق أحد المتدربين الذي لم تكن لديه الرغبة في التعلم. واستخدام الكلمات الملائمة من قبل المدرب تسببت في استجابة في عقل المتدرب نتج عنها تغير إيجابي في الحالة المزاجية ورد الفعل لدى المتدرب. وهذه هي المرحلة التي يكون فيها المردود غاية في القوة. ومن الضروري أن يقوم المتدرب بذلك بأمانة ويقود المتعلم ويكون لديه هدف إيجابي يعمل من أجله.

ويرتبط هذا العنصر بالحوار الداخلي بين المدرب والمتعلم، فإبداع واستخدام حوار داخلي قوي سيساعد في تحريك الأشياء للأمام للمشتركين.

ويشير بحث آخر إلى أن المدربين والمتعلمين يصبحون مبرمجين لاستجابات معينة. وعادة ما يكون ذلك بناءاً على عامل حماية لتجنب ظروف معينة ويصبح مبرمج على هذه المواقف. فالمتدرب يسأل المدرب عن شئ يصدقه تماماً أو لا يتفقون فيه إطلاقاً. فهم يعطون موافقة مشروطة مبنية على خبرات سابقة، وتصبح الاستجابة مخزنة للمرة القادمة وهكذا. وهكذا نفقد المرونة ومعها التعلم في أغلب الأحيان. ويمكن تطبيق ذلك بشكل متساوي مع المتدربين خاصة في مناطق الخوف أو القلق. وليس من الضروري أن يحللوا استجاباتهم بطريقة متوازنة،ولكن قد يعللون السلوك ويجدون أسباباً لتبريره.

وتشير بعض الأبحاث إلى أن المشاعر والحالات المزاجية يمكن أن تؤثر في الاتجاهات والاستجابات لتدريب ناجح إذا كان المتدرب يشعر بعدم الرغبة في التعلم أو يشعر بالإحباط من نفسه أو من مواقفه، فكل ذلك قد يجعل من الصعب التعامل معهم.

ولذلك فإن من أعظم فوائد فنيات البرمجة اللغوية العصبية هو أنها كلها قادرة على تغيير صورة المدرب والمتدرب. هذا بالإضافة إلى التأثير القوي لمواد التدريب التي تضاف إلى حصيلة المدرب.

ولذلك من الضروري للمدرب الناجح أن يعرف الطرق المتعددة للتأثير وظائف المخ على المتدرب ويدركها ويستجيب لها. **ولهذا الغرض يمكن أن تكون بعض الحقائق الأساسية مفيدة:**

- يحتوي كل مخ على ١٠-١٥ مليون خلية عصبية كلها مختلفة.
- كل خلية من هذه الخلايا لها أكثر من ١٠٠٠٠ طريقة لربط أو توصيل المعلومات.
- يستغل المخ خمس مقدار الأكسجين.
- كتل الألياف العصبية التي تربط أجزاء المخ المتعددة معاً لديها حوالي ٣٠٠ مليون موصل لتحريك المعلومات في المخ.
- تقترح الأبحاث أنه عند بلوغنا الخامسة والعشرين نفقد ١٠٠٠٠٠ خلية يومياً، وذلك يعني أن الأشخاص لديهم خلايا أكثر من كافية لاستخدامها بنجاح حتى مع تقدمنا في العمر.

معظم الناس يستخدمون أحد أجزاء المخ أكثر من الآخر. ومن المهم أن نتذكر أن المخ يعمل بطريقة عكسية، أي أن الجزء الأيمن من المخ يتحكم بالجزء الأيسر من الجسد والعكس بالعكس.

وبعض الاختلافات بين جانبي المخ هي أن الجزء الأيمن يقوم بكل الأشياء مرة واحدة وبطريقة كلية ويبحث ويقوم بالاتصالات، كما أنه غريزي وفطري يحب الصور ولا يهتم بالوقت. أما الجزء الأيسر فهو يحب الأشياء بالترتيب ويقسم الأشياء بالتفصيل ويبحث عن حلول محددة، يحب النحو والكلمات ويركز على الوقت.

ومرة أخرى يجب توضيح أنه على الرغم من أن جزئي المخ عند معظم الناس يعمل بهذه الطريقة إلا أن الأمر عند بعض الناس يكون معكوساً (كما في حالة الشخص الذي يستعمل يديه اليسرى). كما أن التدريب الناجح سيتم عن طريق استخدام الجزأين بطريقة ملائمة، وذلك اعتماداً على الجمهور والموضوع.

وذلك له معاني للجسد المادي. معظم الناس يستخدمون إحدى العينين أكثر من الأخرى، كما أنهم يوزعون ثقلهم ووضع الجسد بطريقة مختلفة. وإحدى الطرق السهلة لتقدير ذلك هي الوقوف على ميزانين في نفس الوقت لترى إذا ما كانا سيسجلان نفس الوزن. وفي كثير من الحالات يكون الفرق واضحاً وذلك لا يرجع فقط إلى توزيع أجزاء الجسم، ولكن بعض الأشخاص يفضلون جانباً على آخر لوظائف معينة.

ومعظم هذه الأوضاع والحركات المصاحبة لها أصبحت عادة في الشخص دون أن يكون على وعي بها. والبرمجة اللغوية العصبية ودراسات أخرى مثل فنيات (الكسندر وجلين كريست رولف) تقدم طرق ناجحة لتكسير اعتيادية الأشخاص وإبداع مرونة جسدية أكثر.

وقد أصبحت هذه الموضوعات مهمة في مواقف التعلم لأن كثيراً من المتدربين نموا أساليب تعلم اعتيادية متأثرين بتفضيل وظائف المخ. ومثل معظم الأساليب التي لا يكون الشخص على وعي بها فإنها في الغالب تكون فردية. ولذلك يجب أن يستخدم المدرب مرونته إلى أقصى درجة ممكنة مع إدراك أن ذلك قد يكون نقطة جديدة بالنسبة للمتدرب.

وبسبب تركيز العالم الغربي على اللغة والتي عادة ما تكون من وظائف الجزء الأيسر من المخ، فقد تم تجاهل أهمية الجزء الأيمن لسنوات عديدة. وذلك بسبب حقيقة أنه إذا تعرض شخص لمرض مثل الجلطة فإن التأثير يكون على استخدامه للغة وهو الأكثر وضوحاً للناس.

بالإضافة إلى ذلك يُبنى معظم التعليم الطبيعي ويُستخدم على أحسن وجه على وظائف النصف الأيسر من المخ. وقد أكدت أنواع المعلومات وطريقة تقديمها سيادة الجزء الأيسر من المخ وجعلت الناس حذرين في استخدام الجزء الفطري الأيمن والثقة فيه. وقد أصبحت العديد من المنظمات في المملكة المتحدة وباقي أنحاء العالم على دراية بذلك وتحاول إعادة تدريب المديرين على استخدام مهارات الجزء الأيسر من المخ. وكما هو الحال في هذه الموضوعات يبدو أن الأطفال وخاصة في سنوات عمرهم الأولى قادرين على استخدام كل من جانبي المخ بصورة ملائمة ويبدءون في الاعتماد على جانب واحد عندما يكبرون ويبدءون التعلم. وذلك يعني أنهم يتعلمون كيف يثقون في المنطق والتحليل أكثر من ثقتهم في الفطرة والحدس. أي أنهم يغلبون المعرفة على المشاعر.

وواحد من النشاطات المثيرة لهذه العوامل هو حقيقة أن الاكتشافات الجديدة يمكن أن يقوم بها جانبا المخ معاً. وعلى الرغم من أنه يبدو منطقياً أن يقوم الجزء الأيمن بالاكتشاف المبدئي والذي يتم تقييمه من خلال الجانب الأيسر، إلا أنه من الممكن أن يقوم المنطق والاستنتاج والتحليل بالاكتشاف ويصل إلى الحل الصحيح. وقد يتسبب في ذلك تحرك الشخص الذي يستخدم الجانب الأيمن من المخ إلى الموقف التالي أو الفكرة التالية.

وفي التعلم التقليدي يفضل الأشخاص الذين يستخدمون الجزء الأيسر من المخ مواد مثل العلوم والرياضيات والهندسة، بينما يفضل الأشخاص الذين يستخدمون الجزء الأيمن من المخ مواد مثل التصميم والموسيقى والفن. بينما تقف مواد أخرى في منتصف الطريق مثل التاريخ. فقد يروق لمستخدمي الجزء الأيسر لأنه يقوم على حقائق وترتيب معين، وقد يروق لمستخدمي الجزء الأيمن لأنه يثير الخيال.

ونفس الحال بخصوص العمل، يمكن عمل بعض التوقعات الصحيحة (وإن لم تكن صحيحة دائماً) ولذلك فإن وضع قائمة بالوظائف بناءً على سيادة المخ قد تكون:

- الجزء الأيمن من المخ: مصمم، مصور، مهندس معماري، ممثل.
- الجزء الأيسر من المخ: مبرمج، محاسب، مهندس.

ويُعد تصميم وتوصيل برامج التدريب للناس من كل هذه الوظائف وصلاحيتها لهم جميعاً واحداً من أعظم مهارات المدرب الجيد. وقد يكون عاملاً لفريق تصميم إعلانات الوظائف لتروق لمرشحين محددين، ثم للأسئلة التي تُطرح في اللقاء الشخصي الفعلي.

ويوجد عدد من الفنيات المتاحة والتي تصلح لجانبي المخ. وتُعتبر خريطة العقل التي طورها "توني بوزان" واحدة من هذه التقنيات.

الخطوط الإرشادية المقبولة بشكل عام لخريطة العقل هي:

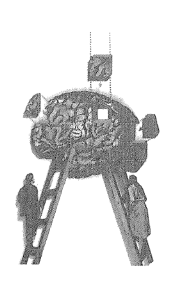
- ابدأ من منتصف الصفحة مع الفكرة الرئيسية.
- استخدم كل ما يخرج من العقل ويتفرع من المنتصف، ضع اسماً لهذا الفرع.
- الكلمات المطبوعة يجب أن تكون على السطر وكل سطر مرتبط بالسطور الأخرى.
- ضع كل شيء على الورق دون القلق بخصوص المظهر أو العرض.
- بعد الاكتمال راجع الصلات واربطها معاً.
- استخدم الألوان المختلفة للتمييز بين الفروع الأولى.
- استخدم الكثير من الأشكال والرموز والألوان وهذا مفيد للغاية.

فوائد خريطة العقل هي:

- تعريف أكبر للفكرة الرئيسية.
- وضوح الأفكار المهمة كلما اقتربنا من المركز.
- سهولة إضافة معلومات جديدة.
- سهولة إظهار التصحيحات.

وتستخدم هذه العملية لتوضيح التفكير الحر للجزء الأيمن والجزء الأيسر المنطقي والمتطور لتحقيق مثالية الأداء لكل منهما.

وتتضمن فنيات استخدام المخ ككل في هذا الكتاب التخيل وتحديد معدل الحركة المستقبلي والإرساء.



ومن المفيد للمدرب أن يكون على وعى بما يفضله في الجزأين الأيمن والأيسر من المخ ويستجيب لها. إذا كان المدرب يستخدم الجزء الأيسر من المخ ويفضل التدريب المنطقي والمرتب فيجب أن يكون واضحاً بخصوص المعاني لتلك الجماعة. ومن ناحية أخرى إذا كان يفضل بشكل فطري التدريب الكلي فإن ذلك يجب أن يتزاوج مع احتياجات التعلم للجمهور.

أنشطة تدريبية

١ـ تدرب على تحليل وتحضير وتوصيل التدريب بناءً على وظائف نصف المخ.

٢ـ تدرب على الأداء الخاص بالتفضيل لاستخدامات نصف المخ الأيمن والأيسر في أشخاص معينين وأنواع الوظائف والمنظمات.

٣ـ استخدم الخامات واللغة بناءً على وظائف جزئي المخ والاستجابة والنجاح.

٤ـ تدرب على هذه المهارات خارج ساحة التدريب.

نقاط رئيسية:

- نصف المخ الأيسر أكثر منطقية ويهتم بالحسابات.
- نصف المخ الأيمن مبدع وفطري.
- كلا الجانبين مهم جداً للتعليم الناجح.
- المخ يفضل العمليات الكثيرة.
- يساعد تدفق الطاقة المخ على تأدية العمل بشكل أكثر نجاحاً.
- تساعد الفنيات والمواد المتعددة على تغطية كل الطرق التي يعمل بها المخ.
- اللغة قد تعكس وتؤثر على عمليات المخ.
- إبداع حوار داخلي يساعد في عملية التعلم.
- يمكن برمجة المخ على استجابات معينة.
- معظم المتدربين يفضلون أن يعملوا بالجانب الأيمن أو الأيسر.
- معظم التعلم التقليدي كان يعتمد على الجزء الأيسر من المخ.
- تخطيط العقل الناجح يستخدم وظائف الجانبين الأيمن والأيسر.
- معظم تقنيات البرمجة اللغوية العصبية تستخدم وظائف الجانبين الأيمن والأيسر.
- يجب أن يكون المتدربون على دراية بجانبهم المفضل.

عاشراً: استخدام التقييم

تُعد المعايرة مهارة مبنية على البرمجة اللغوية العصبية. وأحد تعريفاتها هو: قراءة وضبط درجة والحساسية لسلوك شخص. ولكي ننجح في ذلك يجب أن نعير انتباهنا للوظائف العضوية للمتدرب. وذلك يتطلب أيضاً التركيز وإدراك الإشارات المرتبطة ببعضها. وككل مهارات البرمجة اللغوية العصبية معظم المدربين سيقومون بذلك بشكل طبيعي وغريزي.

أنشطة تدريبية:

١ـ خذ حقيقة معينة، مثل التنفس وقّيمّهُ لشخص أو للدورة التدريبية كلها.

٢ـ خذ حقيقة أخرى وقم بنفس الشيء مثل تعبيرات الوجه والإيماءات، وضع الجسم، إشارات العين.

٣ـ ابدأ في تجميع هذه الأشياء حتى يصبح القيام بها عادة.

٤ـ ابدأ في ملاحظة لحظة التغير (متى يغير المتدربون من وضعية جسمهم، استخدم أسلوب مهذب).

نقاط رئيسية:

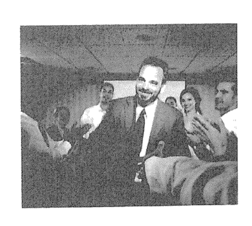
- مهارات البرمجة اللغوية العصبية الأساسية مبنية على سلوك غير لفظي.
- يطلب انتباه عالى الجودة.
- يحتاج إلى التركيز الخارجي.

دراسة حالة

في دورة تدريبية لمهارات التقدير كان أحد الأشخاص غاية في الهدوء ومنعزلاً ولا يقدم أي شئ سواء في الجلسات المفتوحة أو الجلسات المشتركة.

وتسبب طرح الأسئلة المباشرة على هذا الشخص في إحراج واضح له ودفعه أكثر إلى عزلته. وقد تغير لون بشرته بشكل واضح وأصبح تنفسه سريعاً وحاداً.

وأثناء الاستراحة بدأت محادثة معه وبدأنا نطرح أسئلة غير مباشرة بخصوص دوره وأسباب حضوره هذه الدورة والمتوقع منه بعد ذلك. وقد أوضح ذلك أنه كان قلقاً من حضور الدورة منذ البداية وأن مصداقيته قد تُدمر.



وفي هذه المرحلة كانت النتائج الشخصية ملائمة له، وتم الاتفاق أيضاً على أن الدورة في حد ذاتها فرصة له ليتدرب ويطور المهارات المطلوبة منه من خلال جلسات الاتحاد ومنتديات المناقشة المفتوحة وتمثيل الأدوار. ومرة أخرى تم الاتفاق على نتائج محددة على مهام ملائمة.

وتغير إلى شكل كبير الاختلاف في الوظائف العضوية ومعدل التنفس مع مرور اليوم، وفي المراجعة الصغرى التي وقعت في نهاية اليوم بدا مختلفاً تماماً.

حادي عشر: استخدام المطابقة

المطابقة هي توافق وانتظام الرسالة وكيف يتم عرضها وتوصيلها. وإذا لم يكن هناك مطابقة من جانب المدرب سيتلقى المتدربون معاني مختلفة ومختلطة. والطريقة المفيدة للنظر إليها هي أن يكون الشخص على وفاق مع نفسه. وهذا هو أحد العناصر حيث يكون المدرب كنموذج هو المفتاح الرئيسي.

وبعض أمثلة التوافق قد تكون:

١- انتظام الرسالة وكيفية عرضها من ناحية لغة الجسد والصوت والنبرة واللغة.

٢- المدرب كنموذج.

٣- تطابق القيم والمعتقدات مع الرسالة وأفعال المدرب.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم وظيفة الإدراك الثالثة لتفحص نفسك من ناحية المطابقة

٢- افحص الأمور الداخلية (المشاعر والأحاسيس والعواطف) وإذا كان هناك نقص في التوافق على أحد المستويات ستعرف إذا كان ذلك يحدث

٣- تدرب على إيجاد شكل خاص للكلمات والإيماءات والوضع الجسدي الذي يوصل الرسالة التي ترغب في التعبير عنها

نقاط رئيسية:

١- تدور المطابقة حول النظام والتوافق

٢- انعدام المطابقة سوف يرسل إشارات مختلطة

٣- المطابقة هي وجود توافق مع النفس

٤- المطابقة هي انتظام الرسالة مع كيفية توصيلها، حيث يبدو المدرب كنموذج ويعيش هذه المعتقدات مع متدربيه.

ثاني عشر: استخدام تداعي المعاني/فك تداعي المعاني

تداعي المعاني وفكها جزء من البرمجة اللغوية العصبية الذي غالباً ما يثير اهتمام القادمين الجدد، على الرغم من أنه ما إن تتم الإشارة إليه حتى يصبح واضحاً ويصبح العقل الواعي على وعي بما يعرف العقل الباطن.

وفي الأساس فإن التداعي يعني تذكر شئ ورؤيته من خلال عينيك. أما فك هذه المعاني فيعني رؤيتها من مكان آخر مع وجودك في الصورة، كأنك تشاهدها على شاشة التليفزيون أو السينما.

وهذه من المشغلات الفرعية (انظر استخدام المشغلات الفرعية) ولكنها قد تؤثر في المتدرب إلى أبعد حد، وما إن يتم تفسيرها حتى يجد العديد من المتدربين أنها وضعت أسباب نجاح أجزاء من التدريب بالنسبة لهم عن أجزاء أخرى حيث أن خبرة التداعي قوية للغاية.

تذكر أيضاً أن طريقة فك المعاني طريقة مهمة للمخ لكي يبعد نفسه عن القضايا التي لا تمت له بصلة أو لا يريد التعامل معها. ولذلك فإن مهارة استخدام فك المعاني قد تكون على نفس القدر من الأهمية كمهارة استخدام تداعي المعاني.

أنشطة تدريبية

١- راجع خبراتك وذكرياتك داخل وخارج التدريب لتحدد أياً منها متداع وأيها غير متداعي.

٢- إبدع تعليم ارتباطي للناس حول الموضوعات الرئيسية.

٣- اطرح أسئلة على المتدربين لتحدد ما إذا كانوا يستخدمون تداعي المعاني أم لا في وقت محدد، مثلاً كيف يرون هذه التجربة؟.

٤- استخدم مهارات التقييم لتحديد ما إذا كان المتدربون يستخدمون تداعي المعاني أم لا.

٥- إذا كان ذلك ملائماً فسر تداعي المعاني وفكها للمتدربين لتساعدهم على تطوير مهارتهم.

نقاط رئيسية:

- تداعي المعاني يعني الرؤية من خلال عيون الشخص.
- فك المعاني يعني رؤية نفسك في الصورة.
- تُعتبر هذه المهارات تقسيمات للمشغلات الفرعية للعقل.
- من المفيد تنمية مهارات استخدام تداعي المعاني وفك المعاني في أحداث معينة.
- هي تساعد عندما تكون الخبرات التعليمية الإيجابية متذكرة في اتجاه تداعي المعاني.

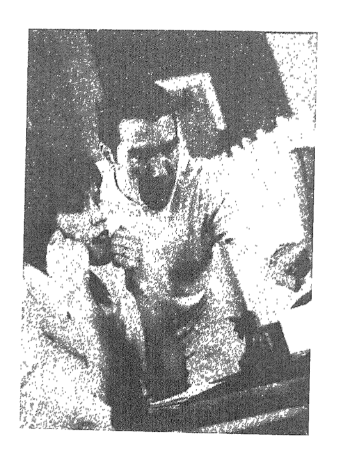
دراسة حالة:

في إحدى الدورات التدريبية المصممة لتنمية مهارات القيادة كان أحد الأشخاص يسيطر على كل المواقف وكل الأشخاص في البرنامج. وقد تسبب ذلك في وجود قلاقل مع المشاركين الآخرين الذين يبدو أنهم لم يعرفوا كيف يستجيبون لذلك.

وفي مراجعة المهمة في جلسة مفتوحة كان من الواضح أن الشخص المذكور كان يستخدم فك المعاني أثناء المراجعة، ولذلك لا يلتقط التأثير الذي يسببه سلوكه بينما كان الآخرون على وعي به.

ومن المتفق عليه أنه نمى مهارات استخدام تداعي المعاني وراجع سلوكه في السياق الخاص بتأثيره على الجماعة الأخرى. وقد استمتع بالتحدي في القيام بذلك وبالتالي رأى نفسه في ضوء جديد واصبح إيجابياً وقائداً هادفاً داخل المجموعة.

الفصل الثالث



فهم الرسالة وكيفية توصيلها

الفصل الثالث

فهم الرسالة وكيفية توصيلها

"إن المستمع الجيد ليس شخصاً محبوباً في كل مكان فحسب، لكنه بعد فترة يكون قد تعلم شيئاً جديداً أيضاً".

ويلسون ميزر

بالإشارة إلى ما يعنيه الجزء اللغوي من العنوان، فإن البرمجة اللغوية العصبية تعني كثيراً باللغة، ويمكن لهذه المهارات أن تأخذ أشكالاً كثيرة كما تُعد قوية وفعالة للغاية بالنسبة للمتدربين حتى تساعد في جعل تدريبهم أكثر فعالية وتأثيراً. وتساعد العلاقة بين كل من اللغة والمعتقدات والقيم وسمات التوصيل غير اللفظية أو اللفظية على التأكد من أنه قد تم تحقيق النتائج لجميع المعنيين بعملية التدريب.

أ ـ استخدام أنماط اللغة:

من المهارات الأساسية للمدرب الجيد أن يكون قادراً على استخدام أنماط اللغة والمعرفة بها والاستجابة لها.

ويمكن لذلك أن يتخذ عدداً من الأشكال تتضمن:

- الاستجابة للأسئلة والعبارات الخبرية.
- التناغم مع لغة المتدربين.
- تعديل الحالات والمعاني بواسطة اللغة.

- استخدام اللغة الغامضة ببراعة.
- الإلمام بأنظمة المعتقدات والتي تكشف عنها اللغة.

ب ـ الاستجابة للأسئلة والعبارات الخبرية:

تعود أصول هذه السمة من سمات أنماط اللغة إلى الأيام الأولى لإنشاء البرمجة اللغوية العصبية والتي قام بها كل من باندلر وجرندر ثم صقلها ونقحها آخرون بعد ذلك.

قام باندلر وجرندر بإنشاء وتطوير ما وراء النموذج The Meta Model والذي يتكون من مجموعة قوية وفعالة من الأنماط اللغوية التي تربط اللغة بالتجارب الحسية التي تمثلها، كما يتضمن أسئلة أساسية لتوضيح وتحديد المعاني. ويتم تدريس ما وراء النموذج كجزء من برنامج تدريب البرمجة اللغوية العصبية.

ويقوم هذا العمل على أفكار ابتكرها المفكرون الأوائل من بينهم تشومسكي الذي قال أن اللغة لها بنية سطحية كالكلمات التي نرددها، كما أن لها بنية عميقة كالمعاني العميقة والخفية التي تمثل بنية التجربة.

ويتيح استخدام ما وراء النموذج للمتدرب أن يتعامل مع ثلاثة أنواع مختلفة من العمليات هي:

- الشطب.
- التشويه.
- التعميم.

ومن الجدير بالملاحظة أنه ليس بالضرورة أن تكون أي من هذه العمليات جيدة أو سيئة، بل أنها تمثل الطريقة التي يستخدمها المرء لبناء نموذج العالم الخاص به. وتتمثل القضية الأساسية هنا في طبيعة هذه النماذج إما مفيدة أو مقيدة.

١ ـ الشطب:

هناك ست طرق مختلفة يقوم المتدربون عن طريقها بالاهتمام بأجزاء معينة من التجربة أو الخبرة دون أجزاء أخرى. ويمكن أن تؤدي مهارة تحديد وتحدي تلك الطرق (وضعها موضع الأسئلة) إلى إكمال الأجزاء الناقصة من المعلومات المطلوبة لتحقيق النتائج.

١ـ أسماء غير محددة المعنى: أي اسم له معان كثيرة بعدد المستخدمين له.

مثال: إن تكاليف ميزانية التدريب عالية

سؤال: ما هي التكاليف العالية بالتحديد

النتيجة: إعطاء معلومات محددة عن الاسم

٢ـ أفعال غير محددة: أفعال تحذف شيئاً تم حدوثه.

مثال: لقد حاولنا بجد في هذا النشاط

سؤال: كيفية جدية المحاولة بالتحديد؟

النتيجة: إعطاء معلومات محددة عن التجربة أو الخبرة

٣ـ ما وراء النموذج للأحكام: وغالباً ما يُشطب فيها معيار الحكم.

مثال: التعليم شئ جيد

سؤال: كيف يكون التعليم شيئاً جيداً؟

النتيجة: إعادة الاسم إلى الفعل ثانية وإعادة العملية المحذوفة

٤ـ القائمة المرجعية غير المحددة: الضمير ليس محدداً،وبالتالي حُذف المشار إليه.

مثال: النشاط مفيد للبعض

سؤال: النشاط مفيد لمن؟

النتيجة: ذكر ما أو من "يشيرون" إليهم

٥ـ ما وراء النموذج للمقارنات: حذف مقياس المقارنة.

مثال: النشاط أكثر فعالية

سؤال: النشاط أكثر فعالية من ماذا؟

النتيجة: استفادة مقياس المقارنة

٦ـ الأداء المفقود Lost Performance الأحكام والقوانين والآراء التقييمية.

مثال: توجد إجابة واحدة فقط صحيحة

سؤال: كيف لك أن تعرف؟ أو من قال...؟

النتيجة: إعطاء مصدر الرأي أو الاعتقاد

٢ ـ التشويه:

هناك ثلاث طرق رئيسية لتحريف المعلومات. ويشير التحريف إلى الأشياء التي تتمثل في طريقة ما والتي يمكنها بشكل ما أن تحد من قدرة المتعلمين على التصرف كما تزيد من إمكانية تعرضهم للألم.

١ـ قراءة العقل: الإدعاء بأنك تعرف آراء شخص آخر

مثال: إنهم يعتقدون أنني غبي

سؤال: كيف لك أن تعلم ذلك؟ ما الذي يؤدي بك إلى هذا الاعتقاد؟

النتيجة: إعطاء مصدر المعلومات

٢- السبب والنتيجة: اعتقاد أو تضمين بأن فعل شخص ما يستطيع أن يتسبب في رد فعل عاطفي لشخص آخر. هناك افتراض قبلي بأن المرء ليس لديه اختيار في حالته العاطفية

مثال: التدريب يقودني للجنون

سؤال: كيف تختار أن تدع التدريب يقودك للجنون؟

النتيجة: إعادة الاسم إلى الفعل ثانية وإعادة العملية المحذوفة

٣- ما وراء النموذج للافتراضات القبلية: افتراض أساسي ويجب أن يكون حقيقياً وأن يُتخذ منه نموذج أو مثال ليعطي معنى.

مثال: إنه مصاب بالجنون كالمتدربين الآخرين

سؤال: ما الذي أدى بك للاعتقاد بأن المتدربين مصابين بالجنون؟

النتيجة: إعطاء الفرض القبلي.

٤- ما وراء النموذج للمتكافئات المعقدة: حيث يتم تفسير خبرتين على أنهما متساويتين تماماً: س تعني ص

مثال: لقد ذهب إلى كمبريدج، لذا سوف يعلم كل شئ عنها ...

سؤال: كيف بالضبط يعني الذهاب إلى كمبريدج أنه سوف يعرف كل شئ عنها؟

النتيجة: تحدي التساوى المعقد وفتح الطريق لاختيارات أخرى

٣- التعميمات:

هناك أربع طرق لإكتشاف ما وراء النموذج للتعميمات. وتحدد هذه التعميمات حدود نموذج العالم الخاص بالمتدرب. وتحدي هذه الحدود موضع الأسئلة عن عمد يمكن أن يفتح الطريق أمام إمكانيات جديدة.

١ـ ما وراء النموذج للعموميات:ـ تعميمات لا تقر استثناءات، مثل: كل، جميع، لا أحد، دائماً

مثال: لن أكون قادراً على فعل ذلك أبداً

سؤال: أبداً؟ أو هل هناك وقت تستطيع فيه فعل ذلك؟

النتيجة: إعطاء الاستثناءات والأمثلة المضادة

٢ـ ما وراء النموذج لمشكلات الضرورة: – كلمات تتضمن قاعدة عامة مثل: يجب، لا يجب، يلزم، لا يلزم، يتحتم أن، يحتاج أن، من الضروري

مثال: يتحتم عليك أن تستمع إلى المدرب

سؤال: ماذا يمكن أن يحدث إذا لم تفعل؟

النتيجة: تحدي القاعدة واستكشاف النتائج المترتبة عليها

٣ـ ما وراء النموذج لمشكلات الاحتمالية: – كلمات تحدد (للمتحدث) ما هو الممكن مثل: يستطيع، لا يستطيع

مثال: لن أستطيع أن أتعلم ما وراء النموذج مطلقاً

سؤال: ماذا يمكن أن يحدث إذا استطعت؟ أو ما الذي يمنعك؟ أو كيف تختار ألا تستطيع؟

النتيجة: تحدي القاعدة أو استكشاف النتائج المترتبة عليها

ربما يمكن أن يبدو كل ذلك كثيراً على أن يدركه العقل، لكن جزءاً من المخزون المهاري الفعّال الذي يمتلكه المدرب والذي يحتاج بالطبع فقط إلى أن يُستخدم في مواقف معينة. بالإضافة إلى ذلك يقوم المدربون الأكفاء باستخدام هذه المهارات بالفعل بشكل مناسب وراق شأنها في ذلك شأن بقية السمات الأخرى للبرمجة اللغوية العصبية.

وهناك شئ واحد يجب أن نضعه في الاعتبار يختص بما وراء النموذج وهو كيف ومتى يُستخدم. ويمتلك المعنيون بالبرمجة اللغوية العصبية عبارات للاستخدام غير المميّز لما وراء النموذج يطلقون عليها ما وراء النموذج للتشويه. ويمكن فقط استخدام هذه العبارات للحصول على أكبر قدر من الفائدة إذا تم تحقيق الصلة أو الألفة في البداية وإذا استخدمت بإحساس وإدراك.

وهناك قصة شهيرة عن "جون جريندر" عندما كان يدرب مجموعة من المتدربين في سانتا كروز أوائل السبعينيات. حضر معظم الفصل في الأسبوع التالي وهم في حالة من الإحباط الشديد. وذلك لأنهم استخدموا النموذج بلا تمييز، وبالتالي فقد أبعدوا عنهم الأشخاص المقربين إليهم. ويجب أن يضع المدرب هذه النقطة نصب عينيه.

ومن الجدير بالملاحظة أيضاً أنه وبالاعتماد على محتوى ونتائج التدريب يمكن تدريب المتدربين على مهارات استخدام ما وراء النموذج (على الرغم من أن ذلك يجب أن يتم بمقادير صغيرة كافية حيث يمكن أن تتسبب في التشوش وتضليل العقل). ويمكن أن يكون ذلك مفيداً للغاية عند تدريس موضوعات مثل إقامة الحوارات المنتقاة والتقييم والمهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص..إلخ.

ج ـ التطابق مع لغة المتدربين:

تتمثل المهارة الثانية في استخدام أنماط اللغة في أن تكون قادراً على استماع وانتقاء الكلمات والاستجابة لأنواعها التي يستخدمها المتدربون. فالمتدربون سوف يقومون بشكل طبيعي بالإفصاح عن كيفية معالجتهم للمعلومات داخل

عقولهم بواسطة انتقائهم للكلمات مثل الكلمات التي تتعلق بالجانب البصري أو السمعي أو الحسي (اللمس، الإحساس، الشعور) مع بعض الكلمات الشمية (التي تتعلق بحاسة الشم) والذوقية (التي تتعلق بحاسة التذوق).

وفيما يلي توجد أمثلة على مثل هذه الكلمات. وفي البرمجة اللغوية العصبية تُسمى هذه الكلمات بـ "المسندات" Predicates، ومنها.

١ ـ الجانب البصري:

صورة عقلية أو تخيلية، واضح، مشرق، البؤرة أو المركز، متوهج، عين، أسود، صورة (صورة كاميرا أو صورة مرسومة)، لون، ضبابي، بصيرة، حيوي، ومضة، نادر، فارغ، يتخيل، معتم، مظلم، نظرة، مضيء، ذهبي، منظور، رؤية، براق، شفاف، يعكس، يطل علي، ظلي، غير منفذ، نصف شفاف.

٢ ـ الجانب المتعلق بحاسة الشم:

برائحة الجبن، نفحة، عابق بـ، سمكي الرائحة، فضولي (يحشر أنفه فيما لا يعنيه)، شذا، المنخر (ثقب الأنف)، نشا (الذرة)،/ باقة أزهار، لاذع، عطر، هواء، زنخ الرائحة، نتن الرائحة.

٣ ـ الجانب السمعي:

قول، لهجة، سؤال، طقطقة، يرن، إيقاع، ثرثرة، رنين، إشاعة، قرع، طول الموجة، لحن، كتوم، نغمة، تمتمت، تناغم، طبلة، أصم، عال، لغة، رتيب، يغني، صدام، جرس، خطبة (يلقيها شخص)، مقطوعة، صرخة، أبكم، نداء، طلب.

٤ ـ الجانب الذوقي:

نكهة، حلو، شهية، حامض، تغذية، يتذوق، مُر، اختناق، حلق، حريف، يمضغ، يبلع، ملح، بلا طعم، لقمة، كثير العصارة.

٥ ـ الجانب الحركي:

وزن، حركة، ممهد، قبضة، مفكوك، دمعه، بنية، يمسك، دافئ، لمسة، يرفع، يحاول لفت الانتباه إليه، يحك، محكم، يتصل، لاصق، سائل، يتولى أمر ما، بارد، ضغط، فظ، عديم الإحساس، تيار، صارم، يلف، عدواني، يدغدغ، يهز كتفيه استهجاناً أو لا مبالاة.

٦ ـ كلمات لا تتعلق بالجانب الحسي:

يتذكر، يحل (بعقله)، يعرف، يشعر، يفكر، يتعرف على، يحضر، يفهم، يلاحظ، يقرر، يفسر، يرتب، يدرك.

وعن طريق الانتباه الشديد لكلمات المتدربين عندما يبدون آراءهم فإنه من الممكن تعزيز تعلمهم عن طريق التناغم بين لغتهم والاستجابة. وبنفس الشكل يمكن لسوء التناغم عن طريق الاستجابة بشكل متعمد في نظام مختلف أن يمثل طريقة ممتازة لاختيار عدم الموافقة. ومن الممكن أيضاً استخدام اللغة في التدريب والقيادة بنفس الطريقة التي استخدم بها الاتصال غير اللغوي بمعنى خلق صلة، ثم معرفة أنك أنشأت تلك الصلة عن طريق إشارات فسيولوجية أو لفظية أو إشارات أخرى، ثم يقود ذلك إلى نظام لغوي آخر. إن معظم المتدربين سوف يكون لهم نظام لغوي مفضل لديهم، وإعطاءهم المرونة في تفكيرهم وتعلمهم ومهارات اتصالهم يُعد وسيلة قوية من الوسائل التي يستخدمها المدرب.

د ـ تبديل الحالات والمعاني بواسطة اللغة:

يمثل ما وراء النموذج أحد الاستخدامات الخاصة بأنماط اللغة والتي تقوم بتبديل الحالات والمعاني. حيث أن أي نقطة تُتخذ كتعدي على ما وراء النموذج وبالتالي يقوم المدرب بتحديها ووضعها موضع السؤال سوف تشكل تغييراً لدى المتدرب.

وتضمن تلك المهارة أن يكون ذلك التغيير ذا هدف وليس تغييراً معنوي على فكرة مثبطة أو مأزق أو إجابة سلبية. وتتمثل بعض الأمثلة على ذلك في الآتي:

المتدرب: لن أعرف مطلقاً كيفية التعامل مع ذلك.

المدرب: مطلقاً؟ وماذا سيحدث إذا استطعت ذلك؟

المتدرب: هذه المادة صعبة.

المدرب: ما هو الجزء الصعب من هذه المادة بالتحديد؟

المتدرب: أي شخص آخر أمهر مني.

المدرب: لأي سبب بالتحديد يكون الآخر أمهر منك؟

ومن الواضح أن أي من تلك التحديات لا تقف بمفردها، فسوف يكون من الضروري اتباع التحدي بآخر حتى ندفع المتدرب في اتجاه مختلف. حيث يمكن تبديل نشاط فرد أو مجموعة بشدة بواسطة الاستخدام المدعم والقائم على الصلة لتلك الأشكال اللغوية. بالإضافة إلى ذلك سوف يستوعب الأفراد والجماعات هذه الأنماط بشكل لا إرادي وسوف نرى كيف ستتغير نوعية اللغة وأثرها بشدة، وسوف يحدث ذلك التغيير حتى في الاستراحة أو أثناء الغداء.

من المهم الاهتمام بعملية التعليم حيث أن معظم المتدربين يبدءون من المقدمة المنطقية التي تقول أن التعلم يمكن أن يكون إما صعباً أو كئيباً فقط، أو تكون لديهم معتقدات ثابتة متعلقة بهم وبقدراتهم. إن بعض الأفراد، وخاصة المهتمين بالجانب البصري، سوف يتأثرون بسرعة شديدة ويحدث لهم تغير في الرؤية. وهناك بعض آخر، وخصوصاً المهتمين بالجانب الحركي، سوف يأخذون وقتاً أطول للتغير.. لكن تغيرهم سوف يكون عميقاً وراسخاً. وربما يظهر المتدربون المهتمون بالجانب السمعي أدلة أقل وضوحاً على تغير حالاتهم، لذا يجب الاهتمام الشديد لأي تغير يطرأ على اختيارهم لكلماتهم وعلى الجانب الفسيولوجي لديهم، وعلى تلميحات التقييم الذي يستخدمون فيه النظر..إلخ.

هـ ـ استخدام اللغة الغامضة ببراعة:

يمثل ما وراء النموذج أداة مساعدة قوية للمدرب تحقق نتائج عميقة، لكن لن يكون استخدامها ملائماً في بعض الحالات. هناك أيضاً توازن بين استخدامها بفعالية والاستخدام الزائد لها. ويقوم استخدام اللغة الغامضة ببراعة بدلاً من ـ أو إلى جانب ـ ما وراء النموذج بتسليح المدرب بكم هائل من أسلحة المهارات الشاملة.

لقد أصبحت معرفة استخدام اللغة الغامضة ببراعة شيئاً بارزاً في السبعينيات، وذلك مع العمل الذي قام بتحليل مهارات المعالج الشهير بالتنويم الكلينكي "ملتون إريكسون". لقد كان "إريكسون" الرئيس الأصلي للجمعية الأمريكية للتنويم العلاجي، كما اشتهر بتحقيق نتائج لم يسبقه أحد لتحقيقها، واشتهر أيضاً بأنه أكثر الأشخاص حماية في هذا المجال للتغيرات الطفيفة التي تحدث

في السلوك. وتمثلت إحدى مهاراته الأساسية في طريقة استنتاجه وتطويعه لحالات التنويم الكلنيكي، وبالتالي السماح للأشخاص بأن يجدوا مصادرهم الخاصة بهم حتى يتغلبوا على مشاكلهم.

لقد كان أحد الأشخاص الرئيسيين الذين قام "باندلر" و "جريندر" باتباع خطواتهم في تناولهم للعمل الذي تطور بعد ذلك ليأخذ شكل البرمجة اللغوية العصبية.

لقد كان لديه اقتناع تام بأن التدخل الزائد يمكن أن يؤدي إلى نقص الجودة وقصر مدى النتائج، وأن الطريقة الوحيدة لإحراز نتائج طويلة المدى والتغيير الهادف هي زيادة وتطوير مهارات الفرد. ويمكن أن يكون ذلك هو الاعتقاد الخاص بكثير من المدربين.

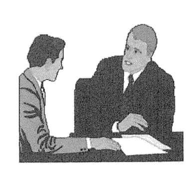
وتتمثل قيمة ما عُرف بنموذج ملتون في أنه قد اتخذ من الموارد الطبيعية للفرد أساساً فبنى عليه وسمح لعقله (الفرد) أن يعمل بشكل طبيعي محفز. لقد قامت تقنيته على الاعتقاد بأن العقل اللاواعي لديه ميل إيجابي لكل شئ بما في ذلك ما يمكن أن يبدو سلوكاً غريباً للغاية في بعض الأحيان. كما اعتقد أيضاً أن الأفراد قد اتخذوا القرار الصحيح المتاح لهم في وقت معين، وأنهم في مستوى معين كانوا مجهزين بالفعل بالموارد الضرورية لإحداث تغييرات فعّالة. لقد رأي أن دوره يتمثل في جعل الفرد يصل إلى هذه الموارد.

ولذلك رأى "إريكسون" أن العامل الرئيسي لكون المرء فعّالاً للغاية هو أن يقابل الفرد "في مستواه" لا أن يفرض شروطاً وقيوداً خارجية عليه. ويعني ذلك ألا يبحث عن أو يفرض منطقاً معيناً، بل يجب عليه أن يبحث عن الغرض من أي فعل.

ويمكن أن يعني تطبيق ذلك للمدرب، وبصورة غريبة للغاية، عمل القليل لتحقيق الكثير. فعلى سبيل المثال عندما يوجه سؤال عدواني أو اختباري معين للمدرب، يكون من السهل للغاية أن يصبح المدرب دفاعياً أو حاداً للغاية أو قوياً في الرد مما يفقده باقي المجموعة التي يعمل معها. وبصورة مماثلة عند التعامل مع فرد أو مجموعة غير مكترثة يمكن أن يكون من السهل حدوث "تواصل زائد" أو "تحميل زائد" في محاولة جاهدة لإحداث رد فعل أو جعل شئ يحدث.

إن استخدام اللغة الغامضة ببراعة أو الغموض كما يطلق عليه البعض، يتجنب أو يتجاهل الضوء الكاشف الخاص بالعقل الواعي المنطقي. كما يغري الفرد بإشباع الحاجات المحددة التي يحتاجها لا أن يفرض عليه قيود من الخارج.

"ويمكنك أن تجد هذه الموارد التي تساعدك بتلك الطرق التي تريدها أن تساعدك بها، حتى تلك الطرق التي ربما لا تعيها بالضرورة بعد.."



إن ذلك يضع المتدرب في حالة تعرف بالنزول إلى الحال الداخلي[1] Downtime، وهو يعني عملية الذهاب إلى الداخل لإيجاد المعنى من المنبهات الخارجية. وتُعد أحلام اليقظة إحدى أشكال النزول للحال الداخلي، كما تمثل "أحلام اليقظة الهادفة" طريقة فعّالة للغاية لتطوير اتجاهات جديدة. وهناك فنية شائعة للغاية في الولايات المتحدة الأمريكية،

[1] وهي على العكس من حال (صعودا إلى الحال الخارجي Uptime) حيث يكون التركيز على الواقع الخارجي.

على الرغم من عدم استخدام المدربين في المملكة المتحدة لها، وهي فنية "الخيال الموجه" التي تستخدم العقل الواعي واللاواعي لخلق خيارات جديدة.

وبوضع المتدربين في حالة "النزول للحال الداخلي" يكون المدرب مستخدماً عكس ما وراء النموذج، بمعنى الاستخدام المتعمد للحذف والتحريف والتعميم. ويضع ذلك المتدرب في موضع يحتم عليه إكمال الصورة ووضع أو استخدام معانيه الخاصة في الموقف.

إن السير خطوة واحدة بعد ذلك يمثل انتقاصاً متعمداً للمعلومات الكاملة، وبذلك ينشغل العقل الواعي في استكمال الأجزاء الناقصة أو المفقودة. ويعني ذلك أن اللاوعي يستطيع أن يستمر في وظيفة وصل المعاني ببعضها البعض لإيجاد الموارد دون تدخل العقل الواعي. بعبارة أخرى الوصول المباشر إلى الجزء الحدسي الإبداعي من العقل.

ربما يشعر عدد من المدربين بعدم الارتياح حيال ذلك حيث أنه ربما يبدو غامضاً وخارج نطاق التحكم. وإذا كان الحال كذلك فإنه من الجدير تذكر أنه يجب على المدرب أن يكون مستعداً لاستخدام أي شئ من شأنه أن يساعد المتدرب. وفي بعض المواقف ربما يعني ذلك أن على المدربين أن يطوروا المدى المهاري الخاص بهم ويزيدوا من نطاقات ارتياحهم. ويستخدم معظم الناس اللغة الغامضة ببراعة طول الوقت: مع شركائهم وأطفالهم وأصدقائهم وزملائهم..إلخ، وبالتأكيد يحدث قدر كبير من التواصل الطبيعي بهذه الطريقة، والتي يجب أن تكون جزءاً من مخزون أي مدرب مؤثر.

وتبقى نقطة هامة أخرى يجب أخذها في الاعتبار، وهي أن كثير من الدراسين ينظرون إلى المدرب على أنه مثال للأداء الأفضل. لذا يمثل امتلاك المهارة والمرونة لاستخدام أي شئ ملائم أفضل عرض مرئي لذلك.

و- الإلمام بأنظمة المعتقدات والتي تكشف عنها اللغة:

سوف تمثل اللغة التي يستخدمها المتدرب مؤثراً قوياً للغاية لنظام المعتقدات أو الآراء الذي يكمن في مستويات عميقة بداخله. فعلى الرغم من أن التعليق "لم أكن جيداً في هذه المادة على الإطلاق" يفرض تحدياً خاصاً بما وراء النموذج، إلا أنه يكشف بشدة عن مستوى المعتقدات المتأصل بداخل القائل. وهناك أمثلة أخرى لأشخاص أقل صراحة مثل "إن ذلك لن ينجح هنا على الإطلاق"، وتكشف تلك الأمثلة في هذا المستوى بصورة مساوية للأمثلة الأعلى.

وتتمثل النقطة الهامة هنا في الاعتقاد بأن للمتدربين تأثيراً على ما وكيف يتعلمون. إن هؤلاء الذين يتوقعون أنهم يستطيعون تعلم موضوع أو مهارة، أو أنهم سيتحقق لهم نجاح في المستقبل يميلون إلى تحقيق توقعاتهم بالفعل. وهناك نوعان مما يُطلق عليه "**معتقدات القوة الشخصية**":

معتقدات المقدرة: "أعتقد أنني أستطيع التعامل مع ذلك الموضوع".

معتقدات السياق (البيئة): "إنني مشغول في العمل للغاية ومن الصعب أن أجد وقتاً للتعلم".



وتتمثل المشكلة في أن المدرب ربما لا يعرف كيف يؤثر في فرد أو مجموعة، لذا هناك حـاجة ماسة للاهتمام الشديد باللغة إلى جانب التواصل غير اللفظي، وذلك يقـــوم بتحـــديد المفاتيح المساعدة في التدريب.

لقد أثار "إريك جينيس" في كتابه "العقل المتعلم" إلى الدراسة طويلة المدى التي أجراها الباحثون على ٢٥٠ طالب تتراوح أعمارهم بين ١٢-١٥ عاماً. وفي هذه الدراسة وجد أن أفضل تنبؤ بالنجاح الفردي في الرياضيات وأكثرهم تقدماً أحرزه من توقع النجاح المستقبلي في الرياضيات.

وبالنسبة للمدرب تنقسم التطبيقات إلى قسمين: الأول من المهم والحيوي للمدرب أن تكون لديه توقعات جيدة يتم توصيلها للمجموعة، حيث أن استخدام اللغة بالطريقة التالية "إنني أعرف أن بعضكم سوف يجد ذلك صعباً" سوف يشير إلى اعتقاد قوي من المدرب ويقوم بتوجيه المجموعة بشكل سلبي. والثاني إن انتقاء أنماط اللغة واتخاذها كدليل على سلب القدرة على الاعتقاد لدى الفرد والمجموعة، وأيضاً تطوير "أهداف قصيرة المدى قابلة للتحكم بها" معهم يمثل كل ذلك طريقة للتعامل مع الأنظمة السلبية للمعتقدات. وهناك سمة أخرى من سمات معرفة أنماط اللغة التي تكشف عن أنظمة المعتقدات إذا كشف عن معتقد يسبب الإحساس بفقدان القوة Disempowering وهي استخدام أنماط اللغة لمساعدة المدرب على إصلاحها وتقويمها. وهناك مثال على ذلك هو:

المدرب: ما الذي يمنعك من تعلم ذلك؟

المتدرب: لا أستطيع تعلمه بسبب (س).

المدرب: وكيف يمثل ذلك مشكلة؟

المتدرب: أشعر وكأنني غبي عندما تحدث.

المدرب: كيف تعرف أنك تشعر بالغباء؟ ما الذي يجعلك تشعر بالغباء؟

المتدرب: عندما يحدث (س) أشعر بالغباء.

المدرب: ماذا تعني (س) حتى تجعلك تشعر بالغباء؟ كيف يكون ممكناً أن يجعلك (س) تشعر بالغباء بدلاً من أن تشعر بالذكاء والإبداع؟

ولمعرفة المزيد من السمات والفنيات المستخدمة في التعامل مع تلك الموضوعات فإن جميع موضوعات هذا القسم من الكتاب تفيد في هذا الأمر.

أنشطة تدريبية

أ ـ ما وراء النموذج:

١ـ استخدم ما وراء النموذج لتتدرب على البحث والاستجابة لتحديات محددة.

٢ـ استمع إلى تحديات ما وراء النموذج حتى إذا اخترت ألا تغيرها.

٣ـ استخدم ما وراء النموذج لتساعد المتدربين (ونفسك) على توضيح النتائج.

ب ـ التناغم مع لغة المتدربين:

١ـ استمع إلى أنظمة التمثيل والمسندات التي يستخدمها المتدربون. وفق بين أنماط لغتهم بالاستجابة بنفس النمط (باستخدام كلمات وألفاظ أخرى).

٢ـ تدرب على التواصل باستخدام اللغة بطريقة الإنعكاس، أي استمع إلى لغتهم ووفق معها نبرة ودرجة سرعة صوتك ..إلخ.

ج ـ تبديل الحالات والمعاني:

١ـ استخدم عملية ما وراء النموذج.

٢ـ استخدم اللغة لتحقق تغيرات ـ انتبه إلى اللغة والأشياء غير اللفظية والاستجابات التي تحدث عن طريق هاديات العين التوصيلية.

٣ـ تمرن على الخطوتين السابقتين يومياً بطرق مختلفة مع كل المتدربين المهتمين بالجانب البصري أو الجانب السمعي أو الجانب الحركي.

د ـ استخدام اللغة الغامضة ببراعة:

١ـ تدرب على التحدث إلى العقل اللاواعي قبل (أو بدلاً من) العقل الواعي.

٢ـ استخدم اللغة التي تجعل المتدربين في "down time نزولاً للحال الشخصي" (وقبل ذلك بالطبع أعدهم ثانية إلى صعود الحال الخارجي).

هـ ـ الإلمام بأنظمة المعتقدات التي تكشفها اللغة:

١ـ استمع إلى أنظمة معتقدات قد تم الكشف عنها.

٢ـ اسأل أسئلة محددة لتصل إلى أنظمة المعتقدات.

٣ـ تدرب على أن تحمل معتقدات إيجابية تتعلق بالمتدربين وقدراتهم، وراقب تأثير ذلك أثناء تنفيذ برامج التدريب.

النقاط الرئيسية:

١- كن مدركاً في استخدام التالي:

- الاستجابة للأسئلة والعبارات الخبرية.
- التناغم مع لغة المتدربين.
- تبديل الحالات والمعاني بواسطة اللغة.
- استخدام اللغة الغامضة ببراعة.
- الإلمام بأنظمة المعتقدات التي تكشفها اللغة.

٢- استخدم ما وراء النموذج للتعامل مع:

- الشطب.
- التشويه.
- التعميم.

٣- استخدم التناغم مع لغة المتدربين لتخلق صلة أو علاقة مع المتدربين.

٤- استخدم عدم التناغم مع لغة المتدربين لتكسر العلاقة أو الصلة إذا كان ذلك ملائماً.

٥- وجه نقد باستخدام اللغة.

٦- استخدم اللغة لتبدل الحالات والمعاني.

٧- استخدم اللغة الغامضة ببراعة.

٨- تعرف على أنظمة المعتقدات التي تكشفها اللغة.

٩- اهتم بشدة بكل تعقيدات ودقائق لغة المتدربين.

دراسة حالة:

لقد جرى تصميم برنامج تدريبي بالتعاون مع مدير HR ومجموعة من مديري الـ Line. وكان الهدف من هذا البرنامج هو تطوير ثقافة فريق مستقل.

وأثناء المناقشات التي أجريت عليها التجارب في التخطيط للبرنامج أصبح من الواضح من خلال أنماط اللغة التي استخدمها المديرون المعنيون أن هناك أفراداً مختلفين لديهم معتقدات مختلفة فيما يتعلق بالناتج النهائي للتدريب وما يستطيع أن يحققه.

لقد استخدم بعض المديرين عبارات تنقصها الدلالة على المشار إليه مثل "هذا البرنامج سوف يكون جيداً للبعض فقط"، كما استخدم آخرون الإسمائية مثل "إن إعطاء السلطة أو الحرية شئ جيد"



لكل المعنيين، كما استخدمت مجموعة أخرى تحديداً عاماً للمقدار في حديثهم عن البرنامج مثل "لم أستطع تغيير أي شئ مطلقاً".

ومن خلال تجميع أسئلة ما وراء النموذج والتناغم مع لغة المتدربين ومعرفة أنظمة المعتقدات التي تكشفها اللغة، تم التوصل إلى اتفاق حول ما يمكن أن تتم الاستفادة من تحقيقه.

ثانياً: استخدام المجاز (الاستعارة)

يُستخدم المجاز في كل مراحل الحياة من قصص الأطفال الخيالية (حيث ينتصر الخير على الشر، أو تتحول الضفدعة إلى أمير) وصولاً إلى حقل الأعمال والتجارة (حيث يستخدم استحضار الحالات وحشد الحشود طوال الوقت). وتمثل كثير من المقولات اليومية عبارات مجازية بسيطة يتقنها الكثيرون بسرعة، حيث تبتعد أو تتعقد الفكرة الرئيسية أو الاستخدام المعقد للغة.

وهناك أمثلة على المجاز البسيط تم تصنيفها حسب أنظمة التعبير وهي:

أ ـ المجاز البصري

- أنني أرى ما تعني.
- المشهد قاتم.
- لقد بدا مجنوناً.
- أرني ما تعنيه.
- حاول أن ترى الأشياء بعيني.
- واضح كالشمس.
- أنها واحدة من أكثر ذكرياتي حياة.
- النظر عين بعين.
- لدي رؤية حول كيف ستكون الأشياء.
- إنني أحاول تصويرها.
- دعنا ننظر لذلك عن كثب.
- يجب أن تتعرف على وجهة نظرهم.
- يبدو أنه.. رأى.
- إن الأشياء تبدو مشرقة.
- واضح وضوح الكريستال/ الشمس.
- أستطيع أن أرى من خلاله تماماً.
- أريد منظوراً مختلفاً.
- تبدو له الأشياء سوداء.

- ضع بعض الضوء على الأمر.
- يدير العين العمياء (يتجاهل).
- جعل من نفسه أضحوكة.
- لدي فكرة ضبابية (غير واضحة).
- أنها صورة أمها.
- إنه ليس واضحاً تماماً.
- دعنا ننظر للجانب المشرق.
- إنه مشهد مجنون.
- لديه منطقة عمياء/مجهولة/مظلمة.
- أمل معز (الجانب المشرق من المحنة).

ب - المجاز السمعي

- إننا على نفس طول الموجة.
- هادئ كالفأر.
- نتحدث نفس اللغة.
- صوت جيد.
- تناغم مع ذلك.
- اخفض الإيقاع.
- صوت النجاح.
- العيش في تناغم.
- انتبه لما تقوله.
- يتلعثم.
- أحب قصتك.
- يرن جرساً (مألوف/سمعت من قبل).
- بأغنية في قلبي.
- إذن من طين وإذن من عجين.
- موسيقى في أذني.
- أخرس الخبر.
- شجار ناقوسي الصوت (فضيحة مدوية).
- يطلق نغمة البداية أو التوقف.
- يصرخ بشكل غريب.

- ألقاه عليها كالصاعقة.
- تعوزه الكلمات.
- إنني أسمع ما تقوله.
- يضرب على الوتر.
- نشاز (غير متناغم مع باقي النظام).

ج ـ المجاز الحركي

- إنني مستعد لتولي ذلك من الجبهة.
- لدي إحساس بالمكان.
- يحافظ على الإحساس بالتوازن.
- امسك نفسك.
- إنها جامدة كالصخر.
- إنه غطاء مبلل.
- لقد جرحت مشاعره.
- موقف شائك.
- إنه يريد شيئاً ملموساً.
- زبون بارد (هادئ).
- أريد يد العون (أريد المساعدة).
- اجمع شتات نفسك.
- حامي الرأس (متسرع).
- أيمكنك أن تمسك بالفكرة؟.
- لقد أثارني بفعله دون قصد.
- يخوض في فكرة جديدة.
- خطوة واحدة في المرة (خطوة بخطوة).
- ربتة على الظهر (مديح في شخص ما).
- انتظر دقيقة.
- امسك نفسك.
- أشعر بها في عظمي.
- الأشياء تدفقت (سارت بشكل صحيح).

إن استخدام عبارات وصور مجازية أكثر تعقيداً يتيح للعقل اللاواعي البحث عن معنى ومصدر لهذه الصور بنفسه. لذا لكي تخلق صورة مجازية ذات هدف والتي سوف تتحرك تجاه حل مشكلة أو قضية ما، يجب أن تكون العلاقة بين أجزاء القصة مشابهة لتلك العلاقة بين عناصر المشكلة.

وعادة ما يُستخدم أحد النشاطات في دورات التدريب والتي يتعامل فيها المشتركون مع موضوعات شخصية صعبة وهو كالتالي:

١- (أ) يخبر (ب) بمشكلة حالية.

٢- (ب) يستمع ويلاحظ العناصر الأساسية للمشكلة واللغة المستخدمة (بالإضافة إلى التلميحات الفسيولوجية وهاديات العين التوصيلية ..إلخ).

٣- يقوم (ب) بعد ذلك باختلاق قصة تمثل ذلك، وذلك باستخدام التناغم مع اللغة حتى يصل إلى النقطة التي أنهى عندها (أ) قص مشكلته.

٤- (ب) يخبر (أ) بالقصة، يتوقف (ب)، يتولى (أ) الأمر من هذه النقطة ويكمل القصة.

ملحوظة: لا يُطلب من (ب) أن يقدم حلاً، ويجب أن يتلقى (أ) الصورة المجازية المستخدمة ويكملها.

ويمثل ذلك بوضوح تجربة مكتملة البناء، وبالتكرار تُتاح لـ (أ) الفرصة في أن يجد شيئاً مفيداً في نفسه والذي لم يكن مدركاً له قبل بداية تلك العملية. وتشير البيانات أنه لأن (أ) لم يُتح له حل المشكلة ولأنه اكتشف ذلك الحل بنفسه فإن هناك فرصة أكبر لتنفيذه وللنجاح بعد تنفيذه.

١- اجمع المعلومات.

٢- قم ببناء الصورة:

- اختر سياقاً.
- كن واعياً ومدركاً للاستراتيجية المستخدمة.
- أعد صياغة المشكلة الأصلية.

٣- قم برواية القصة:

- كن حساساً ومراعياً للشخص الآخر.
- كن رقيقاً في استخدامك للمواقف.

٤- انتظر الاستجابة (رد الفعل الناتج)

- اسمح له أن يجد الحل.
- تلقاه عن طريق التواصل بالإشارات غير اللفظية.

ومن بين المهارات المطلوبة من المدرب توجد مهارة معرفة نوعي المجاز الأكثر إفادة وهما:

- المجاز المتشاكل (مختلف في الأصل لكن متماثل في الشكل).
- المجاز الاستنتاجي.

يتوازن المجال المتشاكل مع قصة المتدرب على المستوى الرسمي. وتتمثل المهارات الرئيسية في النقد (إظهار البراعة والكفاءة) والقيادة والقدرة على استخدام الموارد الواعية واللاواعية وابتكار وابتداع عدد من الحلول التي تتيح للمتدرب الاختيار من بين عدد من الحلول الممكنة.

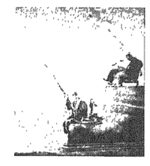
وعلى الجانب الآخر صُمم المجاز الاستنتاجي ليخلق استجابة معينة، ويعني ذلك الوصول إلى حالات متنوعة من الوعي والموارد المصاحبة لها. يساعد ذلك المتدربين على أن يقوموا بتقييم أشمل لمواردهم الخاصة، كما ينتج حلولاً أخرى ممكنة ويتيح حلولاً أخرى موجودة بالفعل.

وفي كتاب "خرائط، نماذج وبنية الواقع" لكيم كوستير ولندا مالاتيستا ١٩٩٠، والذي أُخذ منه هذان التعريفان، ذكر المؤلفان أنه **يوجد مفهومان أساسيان لفهم المجاز:**

- تغيير مكان الدلالة للمُشار إليه.
- البحث فيما وراء الاشتقاق.

ثم يقومان بعد ذلك بتوضيح كل مفهوم.

يشير تغيير مكان الدلالة للمُشار إليه إلى عبارة "كما لو" التي توجد في جميع الصور المجازية، حيث يوجد بداخل كل صورة مجازية عنصر معين من عناصر الرموز. ويمكن أن تكون هذه الرموز إما معنوية أو مادية. وتُعرف التي تحتوي على الرموز المعنوية بالمجازات العميقة، أما تلك المجازات التي تحتوي على رموز مادية فتُعرف بالمجازات السطحية. وفي كلتا الحالتين سوف يتوحد المتدرب عادة مع واحد أو أكثر من رموز القصة، ومن هذا المنظور سوف يفسر معناه ويدمجه في النفس بحيث يكون مبدأً هادياً.



ويُعد البحث فيما وراء الاشتقاق وسيلة تتم بواسطتها ربط اللغة بالتجربة أو الخبرة. حيث يقوم المتدرب عبر عملية البحث فيما وراء الاشتقاق بإعادة الكلمات المستخدمة في المجاز إلى نموذج العالم الخاص به. وبذلك سيصبح تفسير كل شخص للمجاز تفسيراً فريداً ومختلفاً عن الآخر، لأن الكلمات المستخدمة في القصة أصبحت مرتبطة بالنظام الحسي الداخلي الخاص به. إننا نعتقد أن كل متدرب يفسر المجاز المقدم له بطريقة تتلاءم مع كيانه الخاص وتأتي وفقاً للهدف المنشود.

من المحتمل أن يعقد كل ذلك ما يجب أن يكون مهارة مباشرة للمتدرب، لكنه يفسر المستويات التي يمكن من خلالها تناول هذه المهارات.

وهناك قصة مشهورة تُستخدم في البرمجة اللغوية العصبية وتفسر بعض هذه الموضوعات التي تواجه المدرب أو المتدرب وهي:

في إحدى الليالي المظلمة وبينما كان أحد المزارعين يمر ببئر سمع صرخة استغاثة من قاع هذا البئر. فصرخ في داخل البئر قائلاً "ماذا يحدث؟". فأجابه صوت قائلاً "إنني معلم وقد وقعت في البئر رغماً عني ولا أستطيع أن أخلص نفسي". قال له المزارع "أبق هادئاً وسوف أحضر حبلاً أو سلماً". فقال له المعلم "لحظة واحدة من فضلك! إن استخدامك لقواعد اللغة ومخارج الألفاظ الخاصة بك يحتاجان إلى تحسين، فأرجو منك التكرم بعمل التغييرات اللازمة". هنا رد عليه المزارع غاضباً "إذا كان ذلك هو المهم بالنسبة لك، فإنني اقترح أن تبقى حيث أنت حتى أتعلم التحدث بشكل صحيح". ثم تركه ومضى في طريقه.

سوف تؤثر هذه القصة على أناس مختلفين بطرق مختلفة، وسوف يقوم كل فرد طبقاً لمعتقداته ولنموذج العالم الخاص به بتعيين معاني مختلفة لها. ربما يرى المعلمون أنها قصة ظالمة وبذيئة بالنسبة لهم، لكنها يمكن أن تكون متضمنة لبعض الأشياء التي تنطبق على معلمين آخرين. أما المتدربون فربما يستمتعون بها لكثير من الأسباب. إن استخدام المجاز ككل مع مجموعة من المتدربين يُعد طريقة رائعة وإبداعية للحث على الإبداع وابتداع أفكار وتخيلات جديدة. ويُعد جعل المجموعات الصغيرة تطور الصور المجازية للأمثلة التالية إحدى نقاط البدء:

- إن التعلم كالشجرة النامية.
- يقف الرجل على قمة جبل الحياة.
- إن حقيبة الظهر يمكن أن تكون مملوءة بالأحجار أو بالأحلام.
- إن الحياة كالدوامة.
- إن التعلم سباق ماراثون.

تعمل الصور المجازية على عدد من المستويات، ويتمثل السبب الرئيسي لذلك في أنه على الرغم من وجود بنية عميقة للاشعور وراءهم - والتي يكون من المفيد معرفتها وفهمها - إلا أنه يمكن استخدامها في لغة المحادثة طوال الوقت. وعن طريق استخدامها ببراعة سوف يحققون تغييرات هامة بالنسبة للمتدرب، وربما لا يدركون هم أنفسهم تلك التغييرات.

وهناك فكرتين أخيرتين للمدربين الذين ربما يتساءلون إذا ما كانت الصور المجازية حقاً قوية ومفيدة كما وصفت، أولهما أن المسيح قد أقام كثيراً من تعاليمه على بعض الصور المجازية، والثانية هي أن كونك مدرباً يُعد في الواقع صورة مجازية للحياة مع الاعتقاد بما يمكن تحقيقه.

أنشطة تدريبية:

١ـ استخدم النشاط الذي تم تناوله في هذا القسم.

٢ـ استخدم مهارات الأنشطة التدريبية في وخارج مناطق التدريب، وقم بقياس الفعالية بواسطة الاستجابات ومستوى التغير والتعلم.

٣ـ أستخدم مهارات بناء الصور المجازية.

٤ـ اجعل المتدربين يستخدمون المجازات مع بعضهم البعض ومعك أنت أيضاً.

٥ـ استمع إلى الصور المجازية والتي من المحتمل أن تكون مستخدمة بشكل غير واع أو لا إرادي داخل أو خارج سياق التدريب.

النقاط الرئيسية:

١ـ كن واعياً للصور المجازية الخاصة بك والخاصة بالمتدربين.

٢ـ استخدم الصور المجازية لتساعد المتدربين على أن يكونوا أكثر فعالية.

٣ـ ساعد المتدربين على أن يبتدعوا صورهم المجازية الخاصة بهم.

٤ـ اتبع الخطوات التالية لابتكار الصور المجازية:

- اجمع المعلومات.
- أين الصورة المجازية.
- قصها.

٥- كن واعياً لنوعي الصور المجازية:

- المجاز المتشاكل.
- المجاز الاستنتاجي.

٦- كن واعياً لمفهومي فهم الصور المجازية:

- تغيير مكان الدلالة للمشار إليه.
- البحث فيما وراء الاشتقاق.

٧- استخدم الصور المجازية لتحث على الإبداع وحل المشكلات وابتكار أفكار وتخيلات جديدة.

٨- طور الصور المجازية الخاصة بك للتدريب وللمواد والموضوعات المحددة.

ثالثاً: استخدام إعادة الصياغة

تُعد إعادة الصياغة وسيلة بسيطة ولكنها قوية ضمن مجموعة الوسائل التي يستخدمها المدرب مثلها في ذلك مثل المجاز. ويمكن تعريف إعادة الصياغة على أنها تغيير طريقة فهم عبارة أو سلوك لإعطائها معنى آخر.

يُعد ذلك عاملاً مهماً في التدريب يمكن أن يمتاز المتدربون بسرعة كبيرة للغاية في ربط المعنى ببعض الكلمات والمواقف، إنني أصبح متوتراً للغاية عند التفكير في تقديم عرض / مقابلة، ويمكن لذلك أن يحد من فعاليتي. **ويوجد نوعان من إعادة الصياغة: إعادة صياغة السياق وإعادة صياغة المحتوى.**

١ ـ إعادة صياغة السياق:

عملياً يُعد كل سلوك إنساني مفيداً في بعض السياقات. على سبيل المثال لا يُعد النوم في الاجتماعات شيئاً مفيداً، لكن القدرة على النوم عند الذهاب للنوم تُعد شيئاً مفيداً. ويمكن أن يُعد تقديم المعلومات بتفصيل شديد في تقرير مكتوب مفيداً للغاية، لكن استخدام ذلك التفصيل الشديد عند إخبار طفل لماذا يجب عليه أن يفعل ما طُلب منه لن يكون فعّالاً، حيث سيفقدون الاهتمام بالنقطة الرئيسية بسرعة شديدة.

٢ ـ إعادة صياغة المحُتوى:

يمثل المحتوى الجزء الرئيسي المحدد الذي يختاره المتدرب ليركز عليه. ويوجد لدى معظم الناس وعي بإعادة صياغة المحتوى عن طريق السياسة والإعلان، حيث يأخذ كل منهما أجزاء محددة من المحتوى مثل أن يتم عرض وزير من الوزراء وهو يتحدث ضد سياسات حزب ما على أنه تشجيع للناس لكي تكون لهم آرائهم الخاصة. وفي الإعلان على سبيل المثال تعني قيادة سيارة بعينها أن تكون أنيقاً، كما يعني استخدامك لهذا المنتج أنك تهتم وتعتني بعائلتك.وفي كل تلك الحالات يتم التركيز على سمة معينة لخلق تفسيرات ومعان عريضة وممكنة ومختلفة.

إن الاستماع الجيد للغة التي يستخدمها المتدربون سوف تعطي القدرة على رؤية وفهم معتقداتهم، كما سيعطي الفرصة لإعادة الصياغة. ويمكن تحقيق معظم طرق إعادة الصياغة بواسطة ما وراء النموذج وبراعة استخدام أنماط الكلام (أنظر استخدام براعة الكلام). والهدف من ذلك هو تغيير الاعتقاد الذي يسبب الإحساس بفقدان القوة أو السلطة / وجهة النظر السلبية ووضعها في شكل أو

مكان مختلف. إن الأمر ليس إضافة زخرف غير ضروري إلى شئ جميل في ذاته والتظاهر بأن كل شئ على ما يرام في حين أنه ليس كذلك، إنها طريقة أخرى تؤدي إلى انفتاح المتدرب على أفكار وفرص وأفعال جديدة.

ولذلك فإنك كمدرب مرن، أكثر من مجرد مكرر لعملية واحدة، وهو الأمر الذي يُعد غير مجدٍ في هذه المناسبة بعينها، أو غير مجدٍ كالمعتاد، يجب أن تجرب شيئاً مختلفاً، ليس فقط فيما يتعلق بالمحتوى ولكن أيضاً بالأسلوب والمنهج.

وكما ذكر "جنسن" ١٩٩٤م "إذا كنت تدّرس لفصل ما وتجد صعوبة في شرح شئ ما، جرب منهجاً (طريقة) جديداً.. مثل كيف كان شخص كفيف سيقوم بذلك، كيف كان شخص أصم سيشرح ذلك، كيف كان شخص أجنبي سيشرح ذلك؟ وماذا عن الشخص المعاق؟ الشخص الرياضي؟ أو نجم السينما؟

أنشطة تدريبية:

١ـ أجعل المتدربين (وأنت أيضاً) يتبعون هذه العملية:

أ ـ فكر في سمة من سمات التعلم والتي يعتقدون أنها مشكلة

ب ـ أجعلهم يكملون الجمل التالية:

- إنه من الصعب على أن...
- أتمنى أن...
- إذا أنا... لذا سوف...
- سوف أحاول أن...
- لا أستطيع...

ج- علق على وراجع (ب)

د - أعد كتابة الجمل بعد تحويلها إلى:

- إنه تحد لي أن...
- أثق أنني...
- عندما أكون... إذاً...
- سوف أقوم ب...
- سوف (أو أستطيع أن) ....

هـ- ابحث أي العمليات تغير المفاهيم وتخلق رؤية أكثر إيجابية

و - ضع الموقف الجديد كنتيجة إذا كان ذلك مفيداً

ز - اجعل من ذلك أساساً ثابتاً إذا كان ذلك مفيداً

ح- استخدم ذلك في التدريب المستقبلي إذا كان ذلك مفيداً

ط - كن واعياً للتغيرات الفسيولوجية

٢- مارس (تدرب على) اجعل المتدربين يتبعون تلك العملية:

أ - العمل مع شريك: أخبر شريكك بالسمات التي لا تتقنها في التعلم، مثل كونك جيداً في الأرقام والحسابات مما يجعلك تقتحم صعوباتها بلا وعي أو تعقل.

ب - بعد دقيقتين يفعل شريكك نفس الشئ (تجنب استخدام ذلك كأساس باي شكل من الأشكال)

ج ـ صفي ذهنك، خذ نفساً عميقاً، ثم خذ دقيقتين تقنع فيهما شريكك بتغيير كامل بأنك تستطيع الآن أن تقوم بسمة التعلم. انتبه للغة التي تستخدمها في ذلك والعوامل الفسيولوجية والأحاسيس..إلخ.

د ـ بعد عدة دقائق يحين دور شريكك.

هـ ـ اجمع النتائج إذا كان ذلك مفيداً.

و ـ أجعل من ذلك أساساً ثابتاً إذا كان ذلك مفيداً.

ز ـ استخدم ذلك في التدريب المستقبلي إذا كان ذلك مفيداً.

النقاط الرئيسية:

١ـ استخدم إعادة الصياغة في تغيير الفهم أو السلوك أو لإعطائه معنى آخر.

٢ـ استخدم إعادة صياغة السياق وإعادة صياغة المحتوى.

٣ـ استخدم ما وراء النموذج.

٤ـ استخدم أنماط براعة استخدام الكلام.

٥ـ كن مستعداً دائماً لتجربة أشياء مختلفة.

دراسة حالة:

يقوم أحد المتدربين في دورة تدريبية بإحباط نفسه بشكل مستمر فيما يتعلق بقدرته على تعلم المادة موضوع الدراسة. وجاء ذلك متناقضاً تماماً مع البرهان والمعلومات الخاصة بأعضاء الدورة الآخرين.

لقد وصل الأمر إلى مرحلة أن المجموعة تحاول بوجه عام وبجد أن تساعد، كانت في الواقع تفرض رأياً أو اعتقاداً سلبياً. وعند هذه النقطة قررت المجموعة أن تغير استراتيجيتها.

وأثناء النشاط التالي،وبدلاً من إعطاء المعلومات عن الأداء ناقشوا تنوع المواقف (أي السياقات) التي يمكن تطبيق المهارات فيها، كما سألوا بعضهم البعض عن آرائهم بشكل فردي. وبتكرار تلك العملية خلال المساء نتج عن ذلك ـ أثناء المراجعة في نهاية اليوم ـ أن المتدرب قد وضع ستة أمثلة لكيفية قدرته على استخدام المهارات في عمله.

رابعاً: استخدام انتهاج النهج المعاكس

إن استخدام النهج المعاكس يشبه التلخيص لكنه ينطوي على استخدام نفس الكلمات التي كان يستخدمها المتدرب. ويمثل التلخيص مهارة هامة للغاية ويجب وجودها لدى المرء، وتتمثل إحدى سمات هذه المهارة في التفسير الدقيق لمعنى الكلمات التي استخدمها المتدرب.

وتختلف مهارة استخدام النهج العكسي عن مهارة التلخيص في استخدامها للكلمات ذاتها بدلاً من استخدامك لألفاظ أخرى معبرة عن نفس المعنى. ولا يُعد ذلك بالسهولة التي يبدو بها، وخصوصاً في المملكة المتحدة، فربما يعطي إحساساً غريباً كما يبدو في بعض الأحيان، كما لو أنك غبي أو ساخر من المتدرب. لذا ينطوي كل من نغمة الصوت والتأكيد المستخدمان أثناء هذه المهارة على أهمية بالغة. وعند هذه النقطة تأتي الاستفادة من مهارات البرمجة اللغوية العصبية.

إنها مفيدة بالتحديد عندما يحاول المدرب أن يصل لمستوى من الاتفاق مع المتدرب، أو عند وجود مناقشة دائرة، أو عند الهجوم على أو التقليل من شأن المتدرب، أو عندما يكون المتدرب متردداً أو عصبياً أثناء تعبيره عن وجهة نظر ما.

ويمكن أن يكون المثال على موقف صعب كالتالي:

المتدرب: إنك دائماً ما تكون قد تقدمت كثيراً (انتقلت لنقطة أخرى) قبل أن أكون قد فهمت ما قيل بالكامل.

المدرب: إنك تقول أنني دائماً ما أكون قد تقدمت كثيراً قبل أن تكون قد فهمت ما قيل بالكامل.

أو:

المتدرب: إنك تزيد من تعقيد كل شئ تقوله.

المدرب: أنك تقول أنني أزيد من تعقيد كل شئ أقوله.

وعند هذه النقطة، إذا كان المتدرب عدوانياً، فإن الحرارة تكون قد أُمتصت من الموقف لأنه يجب أن يتفق مع المدرب أو يكرر الفكرة أو يأتي بفكرة أخرى. وعند هذه النقطة يجب على المدرب أن يكرر النهج العكسي مع الفكرة الجديدة.

ومن المهم للغاية أن يقوم المدرب باستخدام النهج العكسي بشكل حرفي حتى يُعد ذلك سلوكاً مؤكداً يواجه عدوانية أو سلبية المتدرب ويخلق فرصاً جديدة، حيث لا يُسحب المدرب في الموقف (يُستثار، ينفعل). ومن الممكن أيضاً استخدام ما وراء النموذج، لكن ربما يحتاج المدرب أن يحكم على أي الفنيتين سوف يكون ملائماً للظروف.

ولـدى تحقـق مـستوى مـن الاتـصال والوصـول إلى أرضـية تفـاهم يـستطيع المـدرب أن يتقـدم للأمـام باتجـاه أو مـنهج أكثـر إيجابيـة. ويمكـن أن يأخذ ذلك الاشكال التالية:

أ) طلب الأفكار / الاتجاهات من المتدرب: ويجب أن يكون ذلك قائماً على المستقبل وذلك لتجنب تكرار رمال الماضي المتحركة.

ب) الموافقة على العودة ثانية إلى الموضوع في وقت آخر مع التزام الطرفين بالعودة بحلول جديدة لتلك المشكلة.

ج) يمكن للمدرب أن يسأل سؤال وثيق الصلة بالموضوع، مثل ما علاقة (س) بـ (ص)؟ (مع العلم أن س هي التعليق وص هي الغرض من التعلم).

د) يستطيع المدرب أن يسأل سؤال ملقياً للضوء، أي عندما تقول (س) ما الذي تحاول أن تقوله بالتحديد؟

هـ) يستطيع المدرب أن يعرض أفكاراً واتجاهاً خاصين به وقائمين على تعليقات النهج العكسي التي ألقاها المتدرب.

وتتمثل النقطة الرئيسية التي تتعلق بالنهج العكسي في أن من الصعب للغاية على المتدرب أن يبقى عدوانياً أو إيجابياً إذا تم تنفيذ النهج العكسي بهدوء وتأكيد ودقة. ويُعد الشئ الوحيد الذي ربما يعترضون عليه هو النهج العكسي ذاته، لذا يجب أن تكون نبرة الصوت والتواصل غير اللفظي ملائمين للموقف أيضاً.

ويُعد استخدام النهج العكسي إحدى هذه الفنيات التي تبدو بسيطة ومباشرة ثم يتضح بعد ذلك أنها صعبة الممارسة. ومثل كل الفنيات التي تم

التحدث عنها في هذا القسم تتطلب هذه الفنية مهارة وحكماً بتحديد متى وإلى أي مدى يمكن استخدامها. وعند استخدامها بشكل ملائم وهادف فإنها تغير ديناميكية موقف معين، لكنها سوف تتطلب استخدام مجموعة من مهارات البرمجة اللغوية العصبية مثل خلق الصلة أو الألفة والحفاظ على حالة الشخصية إيجابية والاتصال غير اللفظي حتى تُستخدم بفعالية.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم النهج العكسي في أي وقت تكون فيه غير متأكد من عبارة أو سؤال المتدرب الحقيقيين.

٢- مارس النهج العكسي الطويل أو القصير معتمداً على فكرتك عن نوع المتدرب الذي تتعامل معه.

٣- استخدم النهج العكسي في الأيام (الجلسات) والتدريب والأنشطة/النتائج.

٤- أطلب من الآخرين أن ينتهجوا النهج العكسي معك.

النقاط الرئيسية:

١- أعد تكرار ما تم قوله بالضبط.

٢- ابق إيجابياً، مركزاً، مؤكداً.

٣- استخدم نبرة صوت واتصال غير لفظي ملائمين.

٤- بعد استخدامك للنهج العكسي انتقل إلى اتجاه أكثر إيجابية:

- اطلب أفكار موجهة.

- وافق على العودة إلى الموضوع فيما بعد.
- اسأل سؤال وثيق الصلة بالموضوع.
- اسأل سؤال تلقي فيه الضوء على الفكرة.
- انتقل إلى اتجاه أمامي (للأمام).
- استخدم مهارات البرمجة اللغوية العصبية.

خامساً: استخدام براعة الكلام

تقوم مهارات براعة الكلام تلك على العمل الذي قام به الأمريكي "روبرت ديلتس". وكجزء من العمل الذي قام على تطوير البرمجة اللغوية العصبية أصبح "ديلتس" واعياً للتنوع العريض للمعاني التي يمكن أن نرجعها إلى كلمات أو عبارات معينة. لقد كان من الواضح أيضاً من تحليل المهارات الرئيسية للمعنيين بالتواصل الأكثر فعالية أنهم كانوا قادرين، سواء إرادياً أو لا إرادياً، على استخدام هذه المهارات لإحداث تغييرات في الأفراد والمواقع.

وهناك نقطة شيقة أخرى تتعلق ببراعة الكلام، وهي عند استخدام براعة الكلام بفاعلية فإنها تستطيع أن تغير بالفعل رأياً أو معتقداً عن موضوع معين مثلها في ذلك مثل إعادة الصياغة والمجاز.

وفيما يلي نذكر التعريفات الكلاسيكية الأربعة عشر لبراعة الكلام والتي وضعها "ديلتس"، وفيما بعد في هذا القسم سوف نضعهم في سياق بين مدرب ومتدرب.

١- **إعادة التعريف:** إحلال كلمة جديدة محل كلمة من الكلمات المستخدمة في جملة الرأي أو المعتقد على أن يكون لها معنى مشابه ولكنها تنطوي على معان ضمنية أخرى مختلفة.

٢- **النتيجة:** توجيه الانتباه لتأثير (إيجابي أو سلبي) المعتقد أو العلاقة التي يعرفها المعتقد.

٣- **القصد أو النية:** توجيه الانتباه إلى الغرض أو القصد من المعتقدات (إيجابي أو سلبي).

٤- **التقسيم:** كسر عناصر المعتقد إلى أجزاء صغيرة بما يكفي لتغيير العلاقة التي يعرفها المعتقد.

٥- **التجميع:** تصميم عنصر من عناصر المعتقد ليكون فئة أكبر ليغير العلاقة التي يعرفها المعتقد.

٦- **المثال المضاد:** إيجاد مثال غير ملائم.

٧- **الناتج الآخر:** تحدي وثيقة صلة المعتقد بالموضوع والانتقال إلى موضوع مختلف تماماً.

٨- **القياس:** إيجاد علاقة قياسية لذلك الذي يعرفه المعتقد، لكنها تتضمن معان مختلفة.

٩- **التطبيق على الذات:** تقييم عبارة المعتقد نفسها طبقاً للعلاقة أو المعايير التي يعرفها المعتقد.

١٠- **ترتيب المعايير طبقاً لمرتبتها:** إعادة تقييم المعتقد طبقاً للمعيار الأكثر أهمية من الآخرين الذين يشير إليهم المعتقد.

١١- **تغيير حجم الإطار:** إعادة تقييم التضمينات التي يتضمنها المعتقد في سياق ذي وقت أطول (أو أقصر) وإطار وعدد أكبر من الناس (أو من وجهة نظر فردية) أو من منظور أكبر أو أصغر.

١٢- **الإطار البعدي:** تقييم المعتقد في إطار سياق مستمر وموجب للشخص.

١٣- **نموذج العالم:** إعادة تقييم المعتقد من إطار نموذج مختلف للعالم.

١٤- **استراتيجية الواقع:** إعادة تقييم المعتقد بالاعتماد على حقيقة أن الناس تستخدم الملاحظات المدركة للعالم لتبني المعتقدات.

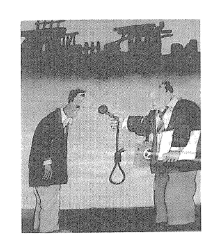
إن مجرد ذكر التعريفات كما سبق يمكن أن يكون عملية مخيفة للغاية. فعند قراءة معظم المدربين لها، سوف يعرفون بعض استخداماتها الممكنة كما سيدركون ايضاً أنهم يستخدمون بالفعل بعضاً منها. ويتمثل الحكم الرئيسي والمهارة في استخدام التعريف الصحيح في الوقت الصحيح، على الرغم من أن استخدام التعريف الخاطئ يمكن في بعض الأحيان أن يحول الأشياء بطريقة مفيدة وهادئة.

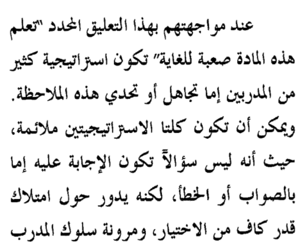
وفيما يلي نعرض مثالاً لتعليقات المتدربين النموذجية واختبارات براعة الكلام المتعددة:

- **المتدرب:** تعلم هذه المادة صعب للغاية.
- **المدرب:** إنها ليست صعبة في حد ذاتها، ويمكن أن تكون سهلة وممتعة إذا أردت لها ذلك.

- **النتيجة:** مثل تلك المعتقدات تكون تنبؤات لما ستحققه الذات لأنها تمنعك من اكتشاف آراء أخرى.
- **القصد:** إنني أعلم أن قصدك هو أن توقف الأمل الزائف القائل بأن التعلم يمكن أن يكون سهلاً، لكنك توقف أي فرصة لذلك.
- **التقسيم:** ما هي السمات المعينة في التعلم التي تراها صعبة؟
- **التجميع:** هل يعني ذلك أن كل التعلم الموجود في الحياة صعب؟
- **المثال المضاد:** هناك أمثلة كثيرة للتعلم تبين أنه سهل، أو أن الصعاب يمكن أن تؤثر على كل مناحي الحياة.
- **الناتج الآخر:** إن الموضوع لا يكمن في أن تعلم هذه المادة صعب، لكنه ما الذي يجعل الحياة سهلة وممتعة.
- **القياس:** إن التعلم مثل أشعة الشمس، من السهل امتصاصها والحصول على بشرة جميلة وتغيير، لكن إذا بالغنا في ذلك أو إذا لم تُمتص بشكل صحيح أو كاف فإنها ستكون عملاً صعباً وشاقاً. لذا تتطلب فكرة أو خطة إيجابية حتى تنجح.
- **التطبيق على الذات:** إن ذلك معتقد يسبب الإحساس بفقد السلطة، لذا لا يجب التمسك به بقوة.
- **ترتيب المعايير طبقاً لمرتبتها:** ألا تعتقد أنه من الأهم أن نركز على الجانب الإيجابي من الحياة أكثر من مجرد جزء صغير منها؟

- **تغيير حجم الإطار:** هل هذا معتقد تود أن يعتنقه أبنك أو أبنتك؟ أو إذا اعتنق الجميع هذا المعتقد لن يتعلم أحد شيئاً.
- **الإطار البعدي:** إنك تعتقد ذلك فقط لأنك لا تمتلك نموذجاً للحياة يتيح لك الاستكشاف والعودة للخلف واختبار جميع متغيرات الأمثلة التي تسهم في عملية التعلم.
- **نموذج العالم:** يعتقد العديد من المدربين أن التعلم في الحياة عملية معقدة تتضمن العديد من المتغيرات، لكن هؤلاء الذين يستمتعون بالعديد من جوانبها يحققون إحساساً أكبر بالإسهام وتقدير الذات.
- **استراتيجية الواقع:** كيف لك أن تعلم أن تلك الفكرة صحيحة؟





عند مواجهتهم بهذا التعليق المحدد "تعلم هذه المادة صعبة للغاية" تكون استراتيجية كثير من المدربين إما تجاهل أو تحدي هذه الملاحظة. ويمكن أن تكون كلتا الاستراتيجيتين ملائمة، حيث أنه ليس سؤالاً تكون الإجابة عليه إما بالصواب أو الخطأ، لكنه يدور حول امتلاك قدر كاف من الاختيار، ومرونة سلوك المدرب ليجيب بشكل فعال وهادف. وبشكل مماثل يمكن ألا تكون جميع استجابات براعة الكلام ملائمة، ولكن كثير من المدربين سوف يجدون ميلاً للإجابة بصورة متوقعة ونمطية على التعليقات والمواقف التي ينتجها المتدربون.

أنشطة تدريبية:

١ـ تدرب على استخدام بعض أنماط براعة الكلام.

٢ـ استمع من أجل معرفة كيف يستخدم المتدربون براعة الكلام (حتى إذا كانوا لم يسمعوا بها من قبل).

٣ـ استخدم أنماط جديدة وغير عادية لبراعة الكلام مع المتدربين وراقب واستمع إلى استجاباتهم.

٤ـ اجعل فرداً يلقي مشكلة، ثم اجعل أعضاء المجموعة الآخرين يطبقون أنماط براعة الكلام عليها.

النقاط الرئيسية:

١ـ يرجع الناس كثير من المعاني المتنوعة إلى كلمات وعبارات محددة.

٢ـ يستطيع استخدام براعة الكلام أن يغير المعتقدات.

٣ـ هناك ١٤ فئة من فئات براعة الكلام التي يمكن استخدامها:

- إعادة التعريف.
- النتيجة.
- القصد.
- التقسيم.
- التجميع.

- المثال المضاد.
- الناتج الآخر.
- القياس.
- التطبيق على الذات.
- ترتيب المعايير طبقاً لمرتبتها.
- تغيير حجم الإطار.
- نموذج العالم.
- استراتيجية الواقع.

دراسة حالة:

جرت مناقشة في دورة تدريبية وكان يتناقش فيها شخصان حول فعالية فنية معينة وعلاقتها بالعمل. ومع استمرار المناقشة أصبح كل منهما أكثر ثباتاً على رأيه. ودون ذكر براعة الكلام بالتحديد، طلب المدرب من كل منهما أن:

أ) يفكر في ست طرق مختلفة للنظر إلى الموضوع.

ب) ثلاث طرق مختلفة يمكن لأحد يعرفونه أن يتناول بها الموقف.

وكانت نتيجة ذلك أنه في خلال خمس دقائق تم الاتفاق على رأي مختلف الشمل، واستكملت الجلسة.

سادساً: استخدام الاستشهاد

بشكل فعلي يمتلك جميع المدربين مخزونهم الخاص والمنتقى من النكات والأمثلة القصصية (النوادر)، ويمكنهم استخدامها بمهارة وسهولة ليماثلوا أو يخلقوا موقفاً معيناً. وتقع الاستشهادات أيضاً في تلك الفئة حيث تُعد مفيدة للغاية من الإضافة إلى أو تحويل نشاط مجموعة أو تساعد في أن تطرح عليهم رأياً أو فكرة معينة، مثلها في ذلك مثل جميع السمات الرئيسية لمخزون البرمجة اللغوية العصبية.

وبشكل تقليدي تأتي أغلب الاستشهادات من الأدب والمسرحيات والشخصيات الشهيرة في التاريخ، حيث يُعد كل من شكسبير وأوسكار وايلد وإبراهام لنكولن أمثلة واضحة على ذلك. وفي هذه الأيام وبينما يتم الاستشهاد بأقوال هؤلاء وآخرين؛ هناك أيضاً مرشدون حديثون مثل توم بيترز وكينيث بلانكارد ولي ياكوكا ودارن بنيس وستيفن كوفي.

لهذا يعطي ذلك الفرصة للمدرب ليوسع قائمة الاختيار مما يعطي أيضاً دليلاً مجرباً للجمهور بأنه معاصر ومواكب للحداثة.

أنشطة تدريبية:

١ـ اقرأ كتباً عن الاستشهاد وفكر في رابطة معينة بينه وبين التدريب، واستخدم الاستشهادات. أجمع معلومات مستخدماً الأنشطة الحسية والمهارات السمعية...إلخ.

٢ـ اسأل آخرين عن استشاداتهم المفضلة.

٣ـ استخدم مهارات البرمجة اللغوية العصبية الحسية لتقيم ما ينفع ومن ينفع وفي أي ظروف.

النقاط الرئيسية:

- استخدم الاستشهادات لتغير نشاط الطلاب ولتؤكد فكرة ما.
- كن واعياً لاستخدام تقنيات البرمجة اللغوية العصبية فيما ينفع ولاحظ ما هو التأثير الناتج.
- ابق استشهاداتك مواكبة للعصر ومسايرة للحديث.

سابعاً: استخدام الأوامر الملزمة

تُعد هذه المهارة مهمة للمدرب الفعّال حيث تساعده على التأكد من أن جلسات التدريب مليئة بالنشاط وتحقق فائدة قصوى للمتدربين.

وسوف يتعرف معظم الذين حضروا دورات تدريبية على المدرب الذي إما أن يعتذر قبلياً، فيقول "إنني أعرف أنك لا تريد أن تكون هنا، لكن" أو يقول "إننى أعرف أنك لن تحب هذه المادة، لكن"، أو أن يتصرف بعجرفة ثم بلطف بالتبادل مثل قوله "إنني أدرك أنكم لن تعرفوا أبداً عن هذه المادة بالقدر الذي أعرفه" ثم قوله "إن ذلك صعب للغاية لكن لا تقلقوا، إنني هنا لأساعدكم".

إن تأثير ذلك على المجموعة يكون مرئياً أو واضحاً بصورة طبيعية لكل الحاضرين، ما عدا المدرب في بعض الأحيان، كما يظهر ذلك احترام واعتراف قليلين باحتياجات المتدربين، ويجعل استخدام الأوامر الإيجابية الملزمة للمعلم أن يعمل هذا المعلم لصالح المجموعة، كما يجعل وسائل الإيضاح تلخص نقاط التعلم الرئيسية.

يجب أن يكون للأوامر الملزمة قصد إيجابي دائماً، كما يجب أن تنتشر أو تتوزع بشكل طبيعي في وسط المحادثات أو المعلومات التي يزود بها الطالب، مثل "بحلول وقت انتهاءنا من هذه الجلسة سوف تملكون المعرفة الكاملة بـ..."، ويجب توجيه ذلك أيضاً إما بنبرة الصوت و / أو أمر التوجيه المكاني لتحقيق الفائدة القصوى.

إن الهدف الكامن في استخدام الأوامر الملزمة يتمثل في إعداد العقل الواعي للأحداث والأشياء التي يتم تعلمها قبل تفسيرها أو جعلها واضحة للعقل الواعي. ويتيح ذلك للعقل الواعي أن يعد نفسه مسبقاً كما يساعد في التأكد من حدوث التعلم الكامل. من المهم أيضاً تكرار الاقتراحات الرئيسية الملزمة في نهاية كل جلسة وذلك لتوضيح والتأكيد على النقاط الرئيسية التي تم تعلمها.

باستخدام الأوامر الملزمة لا يكون المتدرب مدركاً للغة الإيجابية المستخدمة بشكل واع. ويعني ذلك أنه على الرغم من أنهم لا يعرفون متى أو كيف، إلا أنهم يشعرون بثقة أكبر واسترخاء وارتياح حيال الموقف و/أو التعلم.

وربما لا تكون القصة أو اللغة التي تدور حول الأوامر الملزمة مهمة بشكل خاص، وفي الواقع ربما تشتت العقل عن عمد في بعض الأحيان أو تجعله متحيراً، لكنها تتيح حدوث الإلزام. ويجب أن تُستخدم هذه الفنية بشكل ملائم وأن تتوافق مع الاحتياجات والموقف الحالي لمجموعة المتدربين وللفرد بداخلها.

ويمكن أن تُستخدم تلك الفنية بطرق متنوعة مثل جعلهم يفعلون شيئاً بينما تطرح عليهم أوامر ملزمة بشئ آخر، مثال "بينما تحققون نتائج جيدة في هذه المادة، تذكروا أن لدينا موضوعاً آخر بعد الغداء". سوف يركز العقل الواعي للمتدرب على ما يحدث في الوقت الحالي وفي هذا المكان، بينما سوف يلتقط العقل الباطن الرسالة الملزمة لبقية اليوم.

أنشطة تدريبية:

١ـ استخدم التأكيد على الذات/المتدربين.

٢ـ استخدم نبرة الصوت لتوجيه الأوامر الملزمة.

٣ـ حاول أن تستخدم الأوامر الملزمة باستخدام نظم تقديم مختلفة أو مجموعة من نظم التقديم.

٤ـ كرر الأوامر الملزمة في النقاط الرئيسية، بما فيها النهاية.

النقاط الرئيسية:

- استخدم الأوامر الملزمة للإعداد للتعلم القادم، سواء داخل أو خارج حدث التعلم.
- كرر الأوامر الملزمة في نهاية الجلسة لتعيد التأكيد على النقاط التي تم تعلمها.
- ابق منتبهاً باستمرار للاستخدام الملائم للأوامر الملزمة.

دراسة حالة:

لقد تطور موقف ما في دورة تدريبية حيث قرر مدير المشتركين أن يشاركهم جزءً من هذه الدورة. وتسبب ذلك في تعد جزئي على البرنامج والتحرك بعيداً عن الأهداف الأصلية، مما سبب قلقاً شديداً وواضحاً للمشتركين.

وتمثلت استجابة المتدربين في استخدام المعلم لسلسلة متكررة من الأوامر الملزمة، مثل "عند وصولنا لهذا الموضوع في البرنامج سوف تستطيعون تخيل أين تكون هذه المهارات ملائمة، وكيف تتحقق رؤية القسم".

وتمثل مثال آخر في "كل فرد لديه وجهة نظر في كيفية رؤية ذلك على أفضل وجه، وسوف تكون وجهة النظر تلك واضحة عندما نصل لتلك النقطة". إن ذلك لا يجمع فقط الأوامر الملزمة الموجهة بالصوت والمكان، وإنما يوضح أيضاً أن لغة المدير كانت مرئية بشكل أساسي وكانت متوافقة معه عند هذا المستوى.

لقد جلس المدير بسعادة في آخر هذه المرحلة واستمع إلى الشرح وإلى مناقشات المجموعة، ثم علق بعد ذلك على مدى الاستفادة التي حققها من العملية بالكامل. لقد ذكر مثال بسيط آخر من هذا الكتاب فيما بعد، فعند تقديم أو عرض فيلم فيديو عن برنامج التدريب، حاول أن تقول "تستطيعون جميعكم أن تجلسوا بالخلف الآن وتستمتعوا بهذا الفيلم قبل أن نطبقه بعد ذلك". ثم تقوم بعد ذلك بتطبيقه بشكل ملائم.

ثامناً: استخدام تحديات وثيقة الصلة بالموضوع

هناك عدد من المواقف يكون من المفيد فيها استخدام تحدي وثيقة الصلة بالموضوع. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك فرد في المجموعة يلهو ويحاول أن يحبطك باستخدام السخرية والتهكم بدلاً من مواجهتك على مستوى شخصي، وهو الأمر الذي سوف يخلق رد فعل قطبي (بين قطبين متنافرين) وعدواني ودفاعي، إذا وجد هذا الشخص فمن الأفضل ألا تستجيب لهجومه اللفظي العلني، لكن عليك أن تبحث في الأعماق لتجد السؤال أو الدافع الحقيقي وراء ما يفعله؛ إذا كان هناك دافع. ويمكن أن يتلاءم ذلك أيضاً مع استخدام انتهاج النهج العكسي.

ويتطلب ذلك أيضاً مجموعة مهارات البرمجة اللغوية العصبية الكاملة مثل المعايرة أو التدريج والانسجام والتطابق وخلق الصلة وأنماط اللغة، وذلك للتأكد من تنفيذ الفنية بتناغم وتكامل.

وفيما يلي مثالين على أسئلة وثيقة الصلة بالموضوع:

- ما علاقة هذا (تعليق) بذاك (الهدف من التدريب)؟

أو

- عندما سألت ذلك (تعليق) ما الذي كنت تحاول قوله بالتحديد؟

وبحصولك على إجابة حقق فيها جيداً أو فسرها مستخدما الأسئلة التهديدية لتساعد الشخص الآخر على التعبير عن فكرته كاملة. ثم، وبحيادية مرة أخرى، استجب للفكرة وامضم في طريقك. ويحتاج كل ذلك إلى أن يتم بنبرة صوت مؤكدة وغير تهديدية إلى جانب حركة جسدية متناغمة.

وبصورة طبيعية من الأفضل تجنب أسئلة "لماذا" حيث يمكنها دفع السائل إلى الدفاع أو تبرير السؤال أو ذكر أسباب طرح هذا السؤال.

من المفيد استخدام أسئلة وثيقة الصلة بالموضوع مع الأشخاص المترددين للغاية أو الذين لديهم مشكلة في نطق سؤالهم. ومن الطبيعي أن يكون من الأفضل تجنب ــ فيما عدا الظروف الاستثنائية ــ محاولة قراءة عقل السائل، حيث تُعد مساعدته على أن يعبر عنها بنفسه من الأشياء التي تظهر الاحترام له ولجودة الأسئلة.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم سؤالي وثيقة الصلة بالموضوع المذكورين في هذا القسم.

٢- تدرب على استخدام نبرة صوت وأنماط لغة ومعايرة أو تدريج ..إلخ، على أن يكون كل ذلك بشكل ملائم.

النقاط الرئيسية:

١- تعود على تجنب الدخول في مواقف عدوانية / دفاعية.

٢- حاول الوصول إلى النقطة الرئيسية في (وراء) إجابتهم.

٣- استخدم سؤالي وثيقة الصلة بالموضوع وهما:

- ما علاقة هذا (بذاك)؟
- عندما سألت ذلك، ما الذي كنت تحاول قوله بالتحديد؟

٤- حقق وفسر جيداً.

٥- احفظ نبرة الصوت والاتصال غير اللفظي مؤكدة ومحايدة.

٦- تجنب أسئلة لماذا؟

٧- تعامل ايضاً مع المتدربين المترددين/الخجولين.

٨- تجنب قراءة العقل.

٩- اظهر احتراماً كاملاً للمتدرب.

دراسة حالة:

لم يوافق مدير محارب (اشترك في الحرب) على الأفكار التي طرحتها المدربة. وبينما استمر المدير في فرض فكرته كادت المدربة أن تقع في شرك الإجابة كما لو كانت هي نفسها هدفاً للهجوم. وباستخدام مهارات المعايرة أو التدريج والاستماع لنبرة صوت المدير، كان من الواضح أمام الحضور أنه كان يتلاعب ويذهب بعيداً أكثر فأكثر عن الموضوع الأساسي الذي كانت تتم مناقشته.

وعندما قال المدير أنه لم يعتقد أن المدربة لم تقم قط بإدارة أي عمل تجاري ولم تفهم العالم الواقعي، كان من السهل اتخاذ ذلك التعليق على محمل شخصي، وبالتالي نجاح المدير في التلاعب بالمدربة. لذا، بدلاً من فعل ذلك، جاءت إجابة المدربة "وما علاقة عدم إدارتي لمشروع تجاري بتطوير بنية فريق مفيدة وفعالة لقسمك؟". وجاءت إجابة المدير، والتي عايرتها ودرجتها المدربة، بأن الأمرين مختلفان عن بعضهما البعض. فقامت المدربة بعد ذلك بسؤال المدير ما هي الأهداف التي يريد الفريق أن يضعها نصب أعينه، ثم استمرت في المناقشة.

تاسعاً: جمع المعلومات

أحياناً يصبح المدربون، شأنهم في ذلك شأن بعض المتدربين الذين رأيناهم جميعاً، عالقين أو منشغلين للغاية في كيفية نجاحهم في الأمر. لذا يفقدون الاتصال مع الجمهور ويغفلون جميع الإشارات والمعلومات المتاحة. ويمكن لذلك أن يخلق ارتباكاً أو تشويشاً لدى المتدرب ويجعل من الصعب عليه الحصول على الاستفادة القصوى من التدريب.

ومن الأساسيات الراسخة في البرمجة اللغوية العصبية المعتقد القائل أن كل فرد يخلق مفهومه (تخيله) أو نموذجه الخاص به عن العالم. إن خبراتنا الداخلية تتفاعل طوال الوقت مع خبراتنا الخارجية أو الحسية. يتمثل الهدف من نموذج جمع المعلومات في استخدام تقنيات جمع المعلومات اللغوية لمساعدة المتدربين على أن يعيدوا توصيل وربط خبرتهم الحسية بلغتهم.

وتتضمن هذه الفنية طرح الأسئلة (كما هو الحال في ما وراء النموذج) وذلك لكشف الستار عن الاسماء غير المحددة والأفعال غير المحددة والعموميات وعوامل الضرورة أو الإمكانية المشروطة والتعميمات والسبب والنتيجة. ولهذه الفنية ثلاثة استخدامات رئيسية:

- بمفردها كمجموعة منفصلة من الأدوات.
- كجزء من إطار تحديد النتائج.
- كجزء من إطار الإضافة إلى الموارد.

لقد تناولنا تلك الفنيات جميعاً بالفعل (أنظر استخدام النماذج اللغوية)، إلا أن مراجعة سريعة لهذه المرحلة سوف تكون مفيدة للغاية ومنها:

أسماء غير محددة:

مثال: الناس متدربون جيدون.

التحدي: من هم المتدربون الجيدون بالتحديد.

أفعال غير محددة:

مثال: إنهم حثوني على التعلم.

التحدي: كيف حثوك على التعلم بالتحديد؟

ما وراء النموذج للعموميات:

مثال: أي شخص يستطيع أن يفعل ذلك.

التحدي: أي شخص على الإطلاق (بشكل مطلق) يستطيع أن يفعل ذلك؟

أو.. هل تستطيع أن تفكر في وقت لا يستطيع فيه أحدهم أن يفعل ذلك؟

ما وراء النموذج للمشغلات الشرطية (ضرورة / احتمالية):

مثال: إن من المستحيل تعلم هذه المواد بحلول هذا التاريخ (الموعد).

التحدي: ما الذي يمنعك من تعلمها؟

مثال: يجب أن أجيد هذه الدورة.

التحدي: ماذا يمكن أن يحدث لو لم تفعل؟

التسميات:

مثال: لم أحصل على أي احترام في مقابل هذا النشاط.

التحدي: كيف تحب أن تُحترم في مقابل هذا النشاط؟

السبب والنتيجة:

مثال: عندما تنظر لي أريد أن أعمل بجد أكثر.

التحدي: كيف يجعلك نظري لك تريد أن تعمل بجد أكثر؟

وهناك سمة رئيسية أخرى من سمات جمع المعلومات هي الانتباه بشكل كاف إلى التقاط جميع الهاديات غير اللفظية المعطاة. ولا يعني ذلك أن المدرب يجب عليه دائماً أن ينتفض أوتوماتيكياً لأي استجابة أو أن يستجيب مباشرة إلى تثاؤب أحدهم، ولكنه يعني أن المدرب يجب أن يكون واعياً بشكل كاف لكل ما يجري.

ويستخدم بعض المدربين ما يُعرف بـ "حالة التدريب" ليعدوا أنفسهم. وقد تم تناول هذه الفنية في "الحفاظ على صورة الشخصية إيجابية"، ويعني ذلك:

- الذهاب لحجرة التدريب (أو كما يجب تسميتها حجرة التعلم) قبل وصول أي متدرب.
- إيجاد نقطة مركزية والتي ستكون محور التدريب.
- تحديد الموقع الذي سوف يتواجد فيه المتدرب المقابل لك.
- التركيز الشديد على هذا الموضع.
- تدريجياً، وبينما ما زلت تركز على هذا الموضع تقوم أنت بتطويق واستيعاب كل ما تستطيع أن تدركه حولك وتراه عيناك من جوانب الغرفة، للموضع أو المستوى الذي تقف فيه ثم خلفك أيضاً.

ويتمثل العنصر الرئيسي في هذا النشاط في القيام بذلك بينما تبقى مسلطاً تركيزك على الموضع الأصلي. ويتمثل الهدف من النشاط في خلق رؤية محيطية حتى يمكنك إدراك كل ما يجري في الغرفة.

إنها مهارة تزيد من القوة الذاتية للمتدرب، كما تتسبب أيضاً في حدوث تأثير أو فائدة بالغين بالنسبة لمجموعة المتدربين ككل. إن الرؤية والإحساس في مجال ثلاثمائة وستون درجة يمثلان مهارة رائعة ضمن المهارات الفعالة التي يتسلح بها المدرب.

أنشطة تدريبية:

١ـ استمع إلى أمثلة التحديات وتحداها (أو استمع لها فقط إذا كان ذلك ملائماً).

٢ـ بمساعدة زميلين لك، ليقم كل منكم بتطوير أو وضع لائحة بالتحديات من فئة معينة ثم يضعها قيد المناقشة. ويجب أن يقوم شخص آخر بتحديد التحديات، ثم يقوم غيره بالملاحظة وإعطاء المعلومات، ثم تقومون بتبديل الأدوار، ثم تبدلونها ثانية.

النقاط الرئيسية:

١ـ تذكر أن الخبرات الداخلية تتفاعل مع الخبرات الخارجية أو الحسية.

٢ـ اجمع المعلومات حول:

- الأسماء غير المحددة.
- الأفعال غير المحددة.
- ما وراء النموذج للعموميات.
- ما وراء النموذج للمشغلات الشرطية (الاحتمالية / الضرورة).
- التسميات.
- السبب والنتيجة.

٣ـ استخدم وسائل التواصل غير اللفظية في جمع المعلومات.

٤ـ استخدم حالة المدرب لخلق رؤية كلية.

عاشراً: الاتصال (التواصل) بوضوح وفعالية

لا يتعلق ذلك بالنطق الواضح للكلمات وحيازة نشرات جيدة الإعداد فحسب، مع أن ذلك شئ مهم، إلا أن الاتصال أو التوصيل يمثل عملية كلية وثابتة، وذلك لأن كل ما يفعله أو يقوله المدربون سواء كان لفظياً أو غير لفظي أثناء التدريب سوف يؤثر على فعاليتهم.

ويعني ذلك استخدام لغة بصرية وسمعية وحركية ملائمة واستخدام التواصل غير اللفظي إلى جانب مجموعة الفنيات الكاملة التي تم تناولها في هذا الكتاب. إن النظر عن كثب في ما وراء البرنامج الما بعدية Meta Prgram يُعد مفيداً للغاية في هذه المرحلة، حيث تساعد هذه البرامج في تفسير لماذا يفعل الناس ما يفعلونه، إن أحد أكثر الاستشهادات شيوعاً وشهرة في البرمجة اللغوية العصبية هو أن الناس يفعلون أشياءً لأسباب تخصهم وليس لأسباب تخصك. وينطبق هذا بصورة مماثلة على المتدربين؛ فلا توجد فائدة في الحكم على استجاباتهم في هذه المرحلة عن طريق مقارنتها بالمعايير التي يمتلكها المدرب. وهنا نذكر شعاراً آخر من شعارات البرمجة اللغوية العصبية أو مبادئها وهو "إن معنى اتصالك يتمثل في الاستجابة التي تحصل عليها".

يتمثل أحد أجزاء الاتصال بوضوح وفعالية في استخدام لغة إيجابية. ولا يعني ذلك المبالغة في الاستحسان أو المراوغة،ولكن يعني التركيز على ما يجدي نفعاً وعلى نقاط القوة عند التعامل مع المشكلات ونقاط الضعف، وذلك من خلال إيجاد ما يمكن عمله لحل ذلك الموقف. وبصورة مماثلة تنطبق هذه السمة المتعلقة باللغة الإيجابية على طرح أسئلة ملائمة أو إعطاء معلومات..إلخ.

الأنشطة الرئيسية:

- اهتم بالكلمات والنشرات اهتماماً شديداً.
- تذكر أن الاتصال عملية كلية.
- استخدم الاتصال غير اللفظي.
- استخدم جميع الفنيات التي تم تناولها في هذا الكتاب.
- استخدم البرامج المابعدية.
- تذكر أن المتدربين يفعلون الأشياء لأسباب تخصهم وليس لأسباب تخصك.
- تذكر أن معنى اتصالك يتمثل في الاستجابة أو رد الفعل الذي تحصل عليه.
- استخدم لغة إيجابية.

حادي عشر: استخدام الافتراضات القبلية

تمثل الافتراضات القبلية جزءاً مفيداً للغاية من الأساس المهاري لدى المدرب. وكما رأينا خلال هذا الفصل وبالاعتماد على اللغة فإن استخدام الكلمات الصحيحة في الوقت المناسب يؤدي إلى حدوث تغيير حقيقي في عملية التعلم.

وتقوم البرمجة اللغوية العصبية ذاتها على عدد من الافتراضات القبلية والتي قمنا بتناولها في مقدمة الكتاب وتناولنا أصولها، وتُسمى هذه الافتراضات مبادئ العمل (التشغيل).

وتتضمن الافتراضات القبلية التي يمكن أن يستخدمها المدرب:

- عندما تتعلم هذه المادة...
- عندما تطبق هذه المهارات في عملك...
- عندما تأتي (تصل) لهذا الموضوع...

وبصورة طبيعية سوف تقوم كلمة "عندما" الموضوعة في إطار احتمالي بخلق افتراض قبلي ذي تأثير إيجابي. لذلك، وباستخدامها بشكل ملائم، تستطيع أن تُستخدم لتمكّن المتدربين من مواجهة والتعامل مع ما سوف يحدث، سواء كان داخل التدريب أم لا. إن معظم استخدامات اللغة سوف تحتوي على شكل ما من أشكال الافتراضات القبلية وهو الأمر الذي سيتضح بالاستماع الجيد.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم كلمة "عندما" مع المتدربين في بداية الجلسة حتى تضع افتراضاً قبلياً لحدث سوف يحدث في المستقبل.

٢- استخدم الأوامر الملزمة أيضاً.

٣- استخدم تأكيدات ونبرات صوت وأنظمة عرض وتقديم مختلفة عند استخدام الافتراضات القبلية.

٤- اجمع بين الرؤية العقلية والتدريب العقلي وذلك للحفاظ على صورة شخصية وإيجابية من أجلك.

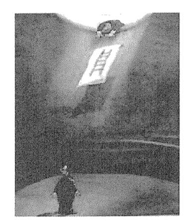
٥- اجمع بين استخدام الافتراضات القبلية مع أي من الأنشطة التدريبية الأخرى ذات الصلة في هذا الكتاب مثل نشاط النتائج.

النقاط الرئيسية

- استخدم "عندما" لتخلق حدثاً أو فعلاً مستقبلياً.
- استخدم الافتراضات القبلية لإعطاء القوة للمتدربين.
- تحتوي معظم استخدامات اللغة على سلسلة من الافتراضات القبلية.

ثاني عشر: استخدام الأسئلة الفعّالة

لقد وضع معظم هذا الفصل الذي يدور حول فهم الرسالة وتوصيلها سمات استخدام الفنيات الملائمة للغة، وتحتل الأسئلة جزءاً رئيسياً من ذلك. حيث يعتمد كل من ما وراء النموذج وجمع المعلومات واستخدام براعة الكلام واستخدام الأوامر الملزمة على الاستخدام الفعّال للأسئلة.



بالإضافة إلى ذلك سوف يساعد استخدام قائمة بسيطة من "أفعل ولا تفعل" على التأكيد بأنه قد تم طرح الأسئلة الصحيحة، والأهم من ذلك أنه قد تم طرحها بصورة صحيحة.

وبالاتحاد مع تقييم الشخص الذي يتم طرح الأسئلة عليه والذي تم تدعيمه عن طريق خلق صلة أوألفة، وبمساعدة أنماط اللغة وتقنيات البرمجة اللغوية العصبية الأخرى تمثل هذه الأسئلة جزءاً مفيداً من أسلحة المدرب.

أفعل	لا تفعل
☆ اسأل سؤالاً واحداً في المرة	☆ لا تسأل أسئلة متعددة
☆ اطرح أسئلة	☆ لا تصنع جملاً أو عبارات خبرية
☆ اطرح أسئلة مفتوحة	☆ لا تسأل أسئلة تجبر على اختيار شئ ما
☆ اطرح أسئلة بحث وتدقيق مفتوحة	☆ لا تسال أسئلة مغلقة
☆ ابقى صريحاً ومحايداً	☆ لا تسأل أسئلة تقود إلى الإجابة
☆ فسر ووضح	☆ لا تقفز إلى الاستنتاجات
☆ اطرح أسئلة قصيرة ومباشرة	☆ لا تسال أسئلة طويلة ومعقدة
☆ انتبه للأساليب غير اللفظية	☆ لا تستخدم أساليب غير لفظية كثيرة
☆ استعد للاستماع الجيد	☆ لا تغلق أمامهم الطريق قبل أن يوضحوا الفكرة الرئيسية

أنشطة تدريبية:

١- تدرب على استخدام أنواع معينة من الأسئلة.

٢- تدرب على التجنب المتعمد لاستخدام أنواع معينة من الأسئلة.

٣- استمع إلى نوعية الأسئلة التي يستخدمها أناس آخرون وإلى الاستجابة التي يحصلون عليها.

٤- اربط بين الأسئلة وبين أي نشاط ذي صلة بالحياة، مثل خلق الصلة أو الألفة.

٥- انتبه واستمع إلى الاستجابات اللفظية وغير اللفظية لأسئلة معينة.

النقاط الرئيسية

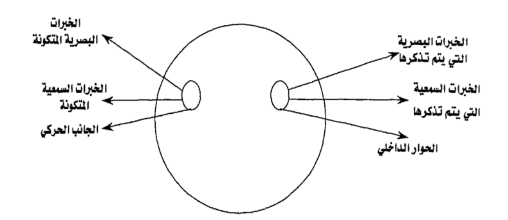
- يدور هذا الفصل بالكامل (فهم الرسالة وكيفية توصيلها) حول الاستخدام الفعّال للغة، وتمثل الأسئلة جزءاً من ذلك.
- إن نوعية الأسئلة تتحكم في نوعية الإجابات (النتائج).

استخدام هاديات العين التوصيلية

بعض الناس لا يعرفون عن البرمجة اللغوية العصبية غير شئ واحد وهو أنه يتمثل في هاديات العين التوصيلية (التقييم بالعين)، حيث يدرك الكثيرون أنه عندما يشاهدون شخصاً يفكر فإن عيني ذلك الشخص تتجولان في اتجاهات عديدة. وتشير هذه التحركات إلى كيفية معالجة هذا الشخص لما يوجد برأسه من معلومات، وكيف يفصح عما يفضله فيما يتعلق بكيفية التواصل الذي يريد حدوثه بينه وبين الآخرين.

وتتمثل إحدى السمات المفيدة لذلك في أنه يرتبط بأنظمة التمثيل العصبي وبأنماط اللغة والمسندات، بمعنى أنه إذا ذهبت عينا متدرب إلى أعلى عندما يفكر فربما يشير ذلك إلى تفضيله لتلقي المعلومات بصورة بصرية في هذه اللحظة. وربما يتم تدعيم ذلك باستخدام كلمات الجانب البصري مثل مركز – واضح – صورة أثناء الاستجابة.

ويتمثل النموذج القياسي لهاديات العين التوصيلية في الشكل التالي.



شكل يوضح هاديات العين التوصيلية

ملحوظة: يحدث ذلك عند النظر إلى الشخص الآخر. ومن المهم أيضاً تذكر أن عدداً معيناً من الناس، وخصوصاً هؤلاء الذين يستخدمون يدهم اليسرى، سوف يفعلون ذلك بشكل معكوس.

إن تقييم هاديات العين التوصيلية تتيح الفرصة للمدرب لأن يخلق صلة أو علاقة وتوجيه وقيادة، وأن يوصل الرسالة أيضاً بأكثر الطرق فعالية للمتدرب. هذا إلى جانب أنه يتيح للمدرب إيجاد أو تحديد تفضيلاتهم الخاصة.

أنشطة تدريبية

١ـ اسأل أسئلة لممارسة هاديات العين التوصيلية مثل "ماذا كان لون أولى سياراتك؟" أو "كيف سيكون أسمك لو قرأته معكوساً؟" أو "كيف شعرت عندما اجتزت اختبار القيادة؟".

٢ـ قيّم أو قس هاديات العين التوصيلية واستمع إلى أنماط اللغة والمسندات المستخدمة في الاستجابة وافحصها وقارنها.

٣- راقب هاديات العين التوصيلية في المحادثات اليومية. لاحظ لماذا توجد صلة، وما هي التلميحات، وافعل نفس الشيء عند عدم وجود صلة.

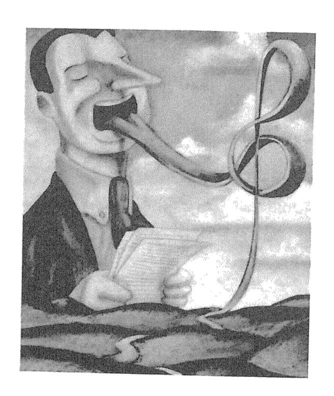
٤- راقب هاديات العين التوصيلية مع الأشخاص في التليفزيون أو في الأفلام.

٥- تدرب على التوفيق بين هاديات العين التوصيلية واستجاباتك مستخدماً المسندات ولغة ملائمة.

النقاط الرئيسية

- دليل عملي يوضح كيف يتفاعل ويفكر المتدربون.
- سوف تتطابق مع اللغة المستخدمة.
- تتيح للمدرب أن يخلق صلة وتوجيهاً وقيادة.
- تساعد المدرب على أن يتعرف على التفضيلات الخاصة به.

الفصل الرابع



مرونة شخصيتك تساعدك على تلبية احتياجاتك

الفصل الرابع

مرونة شخصيتك تساعدك على تلبية احتياجاتك

"لا يوجد متدربين يصعب التعامل معهم، بل هناك مدربون لا يتمتعون بالمرونة في التعامل مع المتدربين"

يعتمد فن تحقيق النتائج المرغوب بها بالنسبة لكل من المدرب والمتدرب على المرونة. وأحد المبادئ العامة لك NLP تنص على أنه إذا كان ما تفعله لا يحقق النتائج المطلوبة، فافعل شيئا آخر. وكثير من المدربين يقعون في فخ القيام بالمزيد من الأفعال التي لا تحقق بالفعل النتائج المطلوبة بدلا من تغيير هذه الأفعال. هذا لا يعنى بالطبع أن تصبح مندفعا Loose Cannon وتبالغ في رد فعلك تجاه أي شيء يحدث، لكنه يعني أن تكون على دراية كاملة وواضحة بالنتائج المطلوبة وان تكون راغباً وقادراً على التجاوب معها لتحقيقها. ولا يوجد من بين الفنيات التي سوف يتم تناولها بالشرح في هذا الفصل هي بالضرورة أفضل أو أسوأ من تقنيات أخرى، لكن هذه الفنيات جميعا مع الفنيات الأخرى التي تم شرحها في الفصول المختلفة من هذا الكتاب يجب أن تكون جزءا من ذخيرة المدرب.

أولاً: دع المشاركين في التدريب يعدون أهدافهم بأنفسهم

إن أحد المعايير العادلة لبدء أغلب الأحداث التدريبية هو أن تحدد ليس فقط أهداف المنظمة التي من أجلها تم الاستعانة بالمدرب ليحققها ولكن أيضا أن تحدد آمال وأهداف الأفراد المشاركين معك أيضا. وغالبا ما تتكون هذه من a couple .

وما يثير الاهتمام هو أن الدليل الذي جاء به لوك ولهام (١٩٩٠) الذي قاما يعمل بحث على ٤٠٠ دراسة عن الأهداف هذا الدليل أدى بشكل ساحق إلى نتيجة معينة وهي أن الأهداف الصعبة تدفع إلى أداء أفضل في التدريب عن الأهداف السهلة والمبهمة قامت الدراسة على نتائج دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وسبع دول أخرى على أكثر من ٤٠ ألف موضوعا و ٨٨ مهمة مختلفة وعلى فترات الوقت التي تتراوح ما بين دقيقة واحدة إلى ٣ سنوات وعلى كثير من مجالات الأداء المختلفة متضمنة تغير السلوك وتكاليف ونتائج الكمية والجودة.

وفي متابعة لهذا العمل، توصل فورد (١٩٩٢) إلى أن الإعداد للهدف يتطلب الآتي: Sample Feedback to make correction عينة تغذية راجعة لعمل التصحيح

- عمل مردود بشكل كافٍ لكل ما سبق فعله لتصحيح الأخطاء.
- الإيمان بقدرتك على مواصلة السعي في حالة مواجهتك لمردود سلبي.
- امتلاك مهارات حقيقية لاستكمال العمل.
- توفر بيئة تعمل على التوصيل إلى النجاح.

والنموذج الكلاسيكي المعروف للإعداد للهدف والذي يعد أكثر النماذج ملائمة لأغراض التدريب هو نموذج سمارت SMART

- S Specific محدد
- M Measurable قابل للقياس
- A Attainable يمكن إنجازه
- R Realistic واقعي
- T Time bound له وقت محدد

بالإضافة إلى ذلك يعد هذا النموذج مفيدا حين يكون التغيير جزءاً من أجزاء النموذج ليوضح أن المتدرب:

- يريد أن يتغير.
- يعرف ما الذي يريد تغييره.
- لا يمكنه أن يتجاوب مع كيفية التغير.
- لديه الفرصة للتغير.

إن استخدام أوراق (Sheets) مراجعة الهدف و/ أو خطط التنفيذ خلال التدريب تُعد أمراً مفيداً للغاية لاحتواء ومراجعة عملية التدريب، أضف إلى ذلك، إن المجموعات الصغيرة الخاصة بالمناقشات أو بالتدريب يمكنها أن تساعد عملية التدريب لو تم تطبيقها بشكل منظم، وكذلك من الاستراتيجيات المؤثرة تولية الأفراد والمجموعات مهام يطالبون بالقيام بها. وتقوم الـ NLP باستخدام نموذجاً للنتائج ويعتمد هذا النموذج على نفس عملية النتائج التي تم مناقشتها في إعداد النتائج الشخصية وهي تقوم على النموذج القياسي لك NLP:

- إيجابي: يكون التعبير عن الهدف الإيجابي باستخدام ألفاظ إيجابية (وليس ما الذي لا ترغب فيه).
- هل يمكن للمتدرب أن يتحكم في جزء التدريب الخاص به؟
- هل هناك نتائج معينة حقيقية ويمكن قياسها؟
- ما هو الدليل في لغة التدريب VAKOG؟
- هل من المستحسن أن نتعايش مع البيئة ونتكيف مع الآخرين ومع الحياة...الخليج؟

ابدأ في أداء عملك الآن:

يجد كثير من المتدربين الذين يعتقدون انهم يستطيعون الإعداد الجيد والتقليدي للهدف، كثير منهم يجدون أن هذه العملية أصعب بكثير مما تبدو عليه فهم ليسوا معتادين على جوانب هذه العملية. ومن الأمثلة على ذلك، كان هناك شخصا في الآونة الأخيرة لا يريد أن يكون بدينا ولم يحدد (كما شعر أنه لن يمكنه تحديد) الوزن الفعلي الذي يريد أن يصل إليه. وقد استغرق الأمر بعض الوقت ليدركوا أن هذا هو سبب عدم تحقق أى نتيجة في المقام الأول.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم نموذج النتائج الخاص بالـ NLP على الموضوعات التي ترتبط أو لا ترتبط بمجال التدريب.

٢- استخدم نموذج SMART (سمارت) كلما كان استخدامه مناسبا.

٣- اجعل المشاركين في التدريب يراجعون نتائجهم بشكل دوري حتى يكونوا عادات حسنة.

٤- دع المشاركين في التدريب يعدون أهدافهم بأنفسهم

نقاط رئيسية:

- اجعل المتدربين يقومون بإعداد أهدافهم في كل جلسة و/ أو في كل يوم.
- تأكد أن الأهداف التي يريدونها مطلوبة بشدة.
- تأكد من أن تلك الأهداف تتبع نموذج سمارت SMART.
- استخدم منهج الـ NLP الخاص بالنتائج.
- تأكد من أن تغيير الأهداف يجيب على.
- استخدم جلسات المناقشة الجماعية لمراجعة التقدم في التدريب.
- استخدم مجموعات المتدربين للمساعدة على إيجاد مردود التدريب.
- استخدم نظام تولية الأفراد والمجموعات مهام ليقوموا بها.
- قم بمراجعة التقدم في العملية التدريبية بانتظام.
- جعل الأفراد المشاركين في التدريب يعدون أهدافهم بأنفسهم

دراسة حالة:

أثناء العمل في برنامج التنمية الذاتية كان هناك أحد المشاركات التي أسردت كل نتائج ما مرت به بطريقة سلبية، أي أنها قامت بوصف ما الذي

ترغب في حدوثه. وبمراجعة ما الذي حدث في حياتها حتى وقت حديثها، شعرت أنها فشلت في كل شيء حاولت القيام به ولا تعرف لماذا. ومن خلال خلق جو من الود والألفة وعمل تقويم للشخصية Calibration باستخدام أنماط اللغة، استطاعت هذه السيدة تكوين هدفاً إيجابياً والذي توافق مع مقاييس الـ NLP.

ولأن هذه السيدة شعرت أنها فاشلة في عملها، قررت أن تختار هدفاً بعيداً عن مجال عملها أولاً، فقررت أن تتعلم لغة جديدة حتى تصل إلى مستوى القدرة على التحدث بها خلال ستة أشهر. وكان دائما ما يتم عمل مراجعة للنتائج التي وصلت إليها هذه السيدة خلال البرنامج حتى أنها وصلت إلى قدرتها على قضاء أجازة في فرنسا دون حاجتها إلى استخدام اللغة الإنجليزية.

وبعد أن شجعها هذا النجاح، استطاعت هذه السيدة أن تحقق نتائج جديدة في مجالها وهي الآن تستمتع بعملها ويتم الثناء عليها.

لذلك فنحن لا نحتاج أن نحدد النتائج التي نريدها لفترة طويلة بل يمكننا أن نعد النتائج المتوقعة من عرض معين أو اجتماع أو مقابلة شخصية. ويمكن بعد ذلك مراجعتها مثل سائر تقنيات الـ NLP حيث تصبح هذه النتائج Generative أي أن تصبح أكثر تأثيراً من خلال الاستخدام المتكرر لها.

ثانياً: التقدم نحو المجموعة وقيادتها

تعتمد عملية التقدم والقيادة على تكوين جو فعال من الألفة، فأثناء تكوين جو من الألفة نمر بالخطوات الرئيسية التي تجعلنا على دراية بأنماط التواصل غير اللفظي الخاص بالمتدربين أو بالمجموعة ويمكننا بعد ذلك عمل توافق بين هذه الأنماط أو بالتنقل فيما بينها لتكوين جو الألفة.

وما أن يتحقق جو الألفة، حتى يتمكن المدرب من التقدم نحو المتدرب و/ أو المجموعة وقيادتهم مستخدما أنماط التواصل غير اللفظي الخاصة بهم. وهذا سينتج عنه تغيرات ملموسة في الجانب الفسيولوجي والردود اللفظية والميول والاستجابات الصادرة من المتدرب و/ أو المجموعة.

قم بإجراء هذه العملية بحيث تقوم في كل مرة بإجراء مرحلة واحدة منها، فالتقدم يعنى مقابلة الفرد أو الأفراد الآخرين حيث يقفون، ومحاولة إجراء بعض التوافق مع تجربتهم المستمرة. وهناك عدة طرق يمكن من خلالها تحقيق التقدم: التواصل غير اللفظي وأنماط الحديث (وهذا يتضمن معدل سرعة الحديث ونغمته ومدى ارتفاع صوته أو انخفاضه والكلمات والعبارات) والتنفس وإشارات العيون.

ولتقرير ما الذي يمكن التقدم به من المهم البحث عن والاستماع إلى ما يبدو أنه ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمتدرب أو للمجموعة ومن العمليات المحددة لعمل التقدم هي:

- راقب حركات التنفس وحركات الجسد.
- استمع إلى أنماط اللغة.
- تابع تقدم أنماط التنفس.
- تابع تقدم حركات الجسد.
- تابع تقدم أنماط اللغة.

ملاحظة:

- من المهم أن يتم هذا الجزء من العملية مصحوبا بمشاعر الاحترام. فجلوسك وأنت مربع الذراعين بعد قيام المتدرب بدوره قد لا يكون من مشاعر الاحترام له ومن ثم قد يتسبب في استجابة المتدرب بطريقة سلبية.
- قم بإجراء مناقشات حول نقاط الاهتمام المشتركة.
- فكر مليا في الكلمات والعبارات أو استخدام في حالة الرد أنماط كلامية مشابهة، أي استخدم أنماط متعلقة بالجانب البصري والحركي والكلمات الاستعارية أو التي تدل على الجودة.
- ابحث عن درجة ارتفاع أو انخفاض صوت الحديث ونغمة الصوت ومعدل حركة طرفة العين وتلميحاتها.
- تابع تقدم أيا مما سبق حسبما ترى أيهم الأهم.

وتصبح فنية الانتقال من أسلوب تدريبي لآخر لتحقيق التوافق مطلوبة حين يستخدم المتدرب و/ أو المجموعة مجموعة من الأمثلة التي لا يريد المدرب أن يتقدم في مناقشتها مثل التنفس العصبى غير المنتظم واستخدام اللغة غير المناسبة. إن تحقيق التقدم باستخدام ردود مختلفة مثل التنقير بالقدم كرد فعل لحركات الرأس التي توحي بالتهديد يمكن أن يكون في نفس تأثير الأسلوب الصريح لتحقيق التقدم الذي تمت مناقشته بالأعلى. كما يمكن أن يكون تحقيق التقدم من خلال الانتقال بين الأساليب ذو أهمية عند الشعور بأن الأشكال الأكثر تقليدية للتقدم يمكن تفسيرها على أنها تهديد أو سخرية.

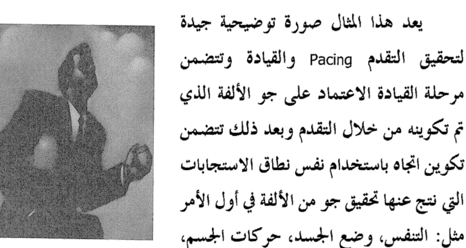
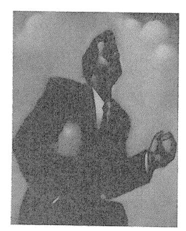
ورغم أن أسلوب تحقيق متابعة التقدم يُعد فنية مباشرة للغاية إلا أن المدربين الذين لم يقتربوا من هذه الفنية والذين أحيانا يصيبهم القلق من إمكانية ضبطهم وهم يطبقون هذه الفنية على المتدربين، يصفون هذه الفنية بأنها محاولة لتحقيق جو من الألفة والتقدم. وعادة لا يدرك الأفراد الذين تتعامل معهم تطبيقاً لهذه الفنية. وحتى وإن أدركوا ذلك فمنهم يشعرون بالامتنان لاهتمامك وبذلك للمجهود من أجلهم. تذكر أن التقدم لن يتحقق فاعليته إلا إذا أجريته محترما مشاعر الآخرين، أما أن تقوم به بغرض استغلال الآخرين فهذا سيلاحظه المتدرب أو المجموعة لا شعوريا مما سيدمر العلاقة بينكما.

كذلك من المهم أن نتذكر أن بعض أشكال التقدم تعد أساس أغلب أنواع الاتصال الإنساني. فإجراء محادثة مع صديق حول الأسرة أو الهوايات أو السيارة أو الاهتمامات الرياضية كل ذلك يُعد أمثلة لتطبيق أسلوب الالتقاء بالشخص الذي تتحدث معه قبل الوصول للغرض الأساسي لهذه المحادثة بالذات.

وتلي مرحلة متابعة التقدم مرحلة القيادة حيث يقود المدرب المتدرب أو المجموعة إلى اتجاه جديد أو بمعدل سرعة تقدم أسرع من معدلهم الطبيعي ويكون هذا بعد تحقيق عمل جو من الوفاق من خلال التقدم. ولن يحقق أسلوب القيادة النتائج المطلوبة منه ما لم يحدث بالفعل قدر معقول ومناسب من التوافق والتقدم. لذلك فالطريقة البسيطة المراد اتباعها هي: قم بعمل توافق، تقدم، تقدم، تقدم، قم بعمل القيادة. وقد يتم عمل ذلك على عدد من المناسبات في أي اتصال يجرى على مرة واحدة ومن ثم يتطلب ذلك الانتباه المستمر للشخص الآخر.

وقد سمعت مرة طريقة عمل جانيت أدلر مع مجموعة من الأطفال الذين يعانون من التوحد وهو الاسترسال في التخيل تهربا من الواقع وكانت طريقة العمل هذه مثالا جديدا بالاهتمام لتحقيق التقدم Pacing والقيادة. فبدأت جانيت في أول الأمر بالاقتراب الشديد من تواصلهم غير اللفظي عن طريق الانتباه الشديد لسلوكهم وكانت تحاول دخول عالمهم كلما أمكن ذلك. فكانت تصفق عندما يصفقون وتحرك رأسها بطريقة معينة مثلما يفعلون وتأخذ نفس الأوضاع الجسدية الذين يتخذونها لأنفسهم.

وقد استمر هذا الاقتراب Paling والتقليد لأفعالهم لفترة طويلة قبل أن تبدأ جانيت أدلر بقيادتهم من خلال بعض المراحل العادية لعملية التطور. وبعد فترة من الوقت بدأت مجموعة الأطفال المصابون بالتوحد في الاستجابة من خلال نظرات الأعين وقبولهم لمشاعر الود ولمسات اليد وأخيرا من خلال قدرتهم على التحدث.

يعد هذا المثال صورة توضيحية جيدة لتحقيق التقدم Pacing والقيادة وتتضمن مرحلة القيادة الاعتماد على جو الألفة الذي تم تكوينه من خلال التقدم وبعد ذلك تتضمن تكوين اتجاه باستخدام نفس نطاق الاستجابات التي نتج عنها تحقيق جو من الألفة في أول الأمر مثل: التنفس، وضع الجسد، حركات الجسم، الإيماءات، أنماط اللغة، درجة ارتفاع الصوت وانخفاضه، نغمة الصوت، معدل حركة طرفة العين وتلميحاتها.

دراسة حالة:

هناك مثالين محدودين لتحقيق التقدم Pacing والقيادة موضحين فيما يلي:

أثناء التواجد في بيئة تدريبية، كان يوجد متدرب يتصف بالعصبية هذا المتدرب كان يتململ بحركات عصبية وكان يستخدم جملا متقطعة بصوت منخفض ومتردد كلما تحدثت إليه المدربة. فأدركت المدربة ما الذي يحدث وقامت بالتوافق مع المتدرب من خلال وضع الجسد وحركته وقللت من سرعة تحدثها؟ كما استخدمت المدربة أسلوب الانتقال من الأنماط التدريبية لتحقيق التوافق وكان ذلك من خلال استخدامها للقليل من إشارات اليد لتتوافق مع الوقفات breaks في صوته. وما أن تلقت المدربة تغذية رجاعة feedback غير لفظي بتحقيق الألفة (من خلال ملاحظتها للتنفس وتغيرات لون الجلد) قامت برفع درجة صوتها قليلا لتملأ الفراغات التي يتسبب بها التردد في الحديث. وعلى نهاية الجلسة كان المتدرب يتحدث بطريقة طبيعية مع المدربة كما لوحظ وهو يشارك في محادثة حيوية في وقت الراحة لتناول الغذاء.

في خلال انعقاد دورة تدريبية للتدرب على أداء جديد لإحدى العمليات الإدارية غضب أحد المديرين الكبار وكان في منتصف العمر- بسبب إجباره على حضور دورة تدريبية عن العملية الإدارية التي لا يؤمن هو بها. وقد لمس هذا الاعتراض وتراً حساساً عند بقية أعضاء هذه الدورة الذين حثوه على الاستمرار في الحديث حيث أصبح صوته عالياً وصاخباً وبدت إيماءاته الجسدية ولغته ذات طابع تهديدي.

ظل المدرب هادئا ومركزاً انتباهه، وبدلاً من الدفاع عن نفسه أو عن الدورة التدريبية، قام برفع صوته ولكن ليس بشكل يعلو على صوت المتحدث وفي نفس الوقت قام بعمل توافق مع أنماط لغته التي كان يغلب عليها الجانب البصري والاستعارات، مثل: "لا يمكنني رؤية ما هدف ذلك" و "المشكلة هنا، فلا أحد لديه رؤية عن الشيء الصحيح". وفي الوقت ذاته بدأ المدرب في استخدام لغة "أنا" بدلا من "نحن" هو بذلك يتبنى موقفاً أساسياً يميل إلى التوكيد والجزم.

وبعد عدد الحوارات المتبادلة، قام المدرب بخفض صوته للمستوى العادي للمحادثة وبدأ في استخدام لغة ذات طابع بصري ومعنى أكثر إيجابية وشرع في استخدام عبارات "نحن" مرة أخرى، مثل: "من المهم أن نكون كلنا قادرين على رؤية أين ستقودنا هذه الدورة" و "سيتمكن الجميع من رؤية فائدة هذه العملية حالما نقوم بتنفيذها.

وفي خلال عدة دقائق استكملت المحادثة العادية واستمرت الدورة وكأن شيئا لم يحدث. من الممكن التدريب على تنمية هذه المهارات ويمكن استخدام هذه النشاطات بواسطة المدربين مع أنفسهم أو الأصدقاء أو في بيئة تعليمية لمساعدة المتدربين على تنمية مهاراتهم.

أنشطة تدريبية:

صممت هذه الأنشطة لثلاثة أشخاص A، B، C ولكن يمكن تطبيقها على شخصين أو أربعة أشخاص مع إضافة القليل من التعديلات.

هذه الأنشطة من كتاب "تدريس وتعليم المليون Mega- Teaching & Learning ١٩٨٥ لسي فان ناجل وإدوارد ريز وماريان ريزوروبرت سيود زينسكي. لكن هناك نسخ أخرى متاحة من مصادر مختلفة كما يمكن للمدربين أن يقوموا بعمل نسخ تخصهم.

نشاط (١): **الإنعكاس** Mirroring

الهدف: تحسين مهارات المراقبة والتقليد. تحسين مهارات التوافق مع تغيرات الجسد.

التوجهات: يقف A في مواجهة B بتقليد B والتوافق معه، يقف C خلف B وهو يقف في مواجهة A ويراقبه. وقد تم توجيه B للحديث عن تجربتين محدودتين نتج عنهما استجابتين عاطفيتين مختلفتين، مثل درس ناجح أو فوزه G حدث رياضي أو حصوله على جائزة. وعلى سبيل المثال: أثناء وصف B للتجربة الأولى (1) كاشفا إثارته، يقوم A بتقليد سلوك وتعبيرات B . وأثناء وصف B للتجربة الثانية (2) موضحا شعوره بالارتباك، يقوم A مرة أخرى بتقليد سلوك وتعبيرات B. بعد ذلك يختار B إحدى التجربتين ويعيد تكوينها من جديد. وخلال وصف B للتجربة مرة أخرى لكن هذه المرة يشرحها داخليا internally، يقوم a بتقليد سلوك وتعبيرات B وعلى C في ذلك الوقت أن يحدد من خلال مشاهدته لـ A بينما لا يسمع B، أي التجربتين يقوم B بالتعبير عنها.

نشاط (٢) : التوافق وعدم التوافق

الهدف: لزيادة مهارات الإدراك الحسي لتنمية المرونة في مهارات عدم التوافق.

التوجيهات: يطلب من B أن يترك الغرفة. وقبل رجوع B، يطلب من A أن يتحدث لكن لا يتوافق مع B. يطلب من C أن يتوافق مع تنفس B. وعند رجوعه للغرفة يبدأ A و B في إجراء محادثة لمدة من ٣ إلى ٥ دقائق. وفي نهاية هذا الوقت يشارك A و B ملاحظتهما عن ما قاما بتجربته.

ملاحظة: لاحظ أنه عندما تتحقق الألفة بين B و C من خلال توافق C مع تنفس B في مرات عديدة بتوجيه أغلب أجزاء المحادثة لـ C عن A.

نشاط (٣): تكوين جو من الألفة ـ التقدم Pacing والقيادة Leading

الهدف: تكوين وتحسين مهارات تكوين جو من الألفة والتقدم والقيادة.

التوجيهات: يقوم A الذي يتحدث مع B ببناء جو الألفة. ولفترة قصيرة من الوقت يكسر A جو الألفة مع B من خلال عدم التوافق. يقوم Aمرة أخرى بتكوين جو الألفة مع B. ويقوم C بوصف الملاحظات.

نشاط (٤): تكوين جو من الألفة ومتابعة التقدم والقيادة

الهدف: تحسين مهارات تكوين جو من الألفة والتقدم.

التوجيهات: يبدأ A و B في مناقشة تجربة محبطة. يجب أن يتوافق يتابع A ← B من خلال التنفس والحركات الجسدية وتعبيرات الوجه وحركات الأعين وطرفاتها وإيقاع الصوت ووضع الجسد والحركات الخاصة بكل

خاصية قام بها Idiosyncratic movements ..الخ. وينبغي على A أن يستخدم على الأقل فنية واحدة من تقنيات التنقل بين أساليب التقليد. كما يجب على A أن يغير أحد سلوكيات تكوين جو من الألفة المذكورة بالأعلى بعد تحقيق جو من الألفة بالفعل. فإذا قام B باتباع A يزيد ذلك من الألفة بينهما. يقوم C بالملاحظة ويعطي مردود feedback ما لاحظه في لغة تختص بالحواس. فعلى سبيل المثال: "**انت قمت بمتابعة تنفس B بيدك واستخدمت أسلوب التنقل بين الأساليب لتحقيق التوافق مع B من خلال تحريك قدمك مع إيماءات رأس B**".

نشاط (٥): أي من التمارين المناسبة من ١ـ٢ لتكوين جو من الألفة؟

لن تقوم هذه الأنشطة بتنمية مهارات وتحسين قوى الملاحظة والفهم فقط، بل ستكون أيضا متعة كبيرة وستوفر أساس جيد لتنمية المهارات بشكل أكبر.

نقاط رئيسية:

١ـ قم بتكوين جو من الألفة كخطوة أولى

٢ـ ابحث عن واستمع إلى واشعر بـ:

- التنفس وحركات الجسد.
- أنماط اللغة.
- التنفس.
- تذكر أنها رقص على فترة من الوقت.

- قم بعمل كل شيء محترماً مشاعر الآخرين وبنية هادفة.
- استخدم أسلوب التنقل بين الأنماط لتحقيق التوافق.

٣ـ استخدم القيادة باتباع عملية:

- قم بعمل التوافق.
- قم بعمل متابعة للتقدم.
- ثم قم بعملية القيادة.

٤ـ حاول استخدام متابعة التقدم والقيادة في مواقف حية داخل وخارج الأحداث التدريبية.

٥ـ تدرب باستخدام النشاط مع الزملاء.

ثالثاً: استخدم التواصل غير اللفظي

كتب الكثير عن التواصل غير اللفظي أو كما يطلق أحيانا عليه لغة الجسد. وقد استمدت الكثير من الآراء الشائعة عن التواصل غير اللفظي من مؤلف ألبرن ميهربيان الذي ذكر أن التأثير العاطفي للتواصل يمكن أن ينقسم إلى:

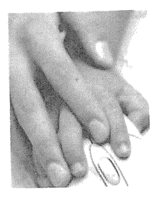
☆ ٥٥ ٪ لغة الجسد.

☆ ٣٨ ٪ نغمة الصوت وطبقته وتقدمه Pace (أو درجة متابعته).

☆ ٧ ٪ الاستخدام الفعلي للكلمات.

وكان هذا البحث دائماً ما يساء تفسيره ويؤخذ ما فيه بطريقة حرفية. والنقطة الرئيسية التي كان يرتكز عليها ميهربيان هي أنه إذا كان هناك افتقاد للصدق أو للإقناع في الكلمات أو في طريقة قولها أو في إشارة مصحوبة بلغة الجسد، فإن الناس عادة ما يكونون رأيهم عن الحقيقة، شعوريا أو لا شعوريا، بنسبة ٩٣ ٪ من خارج نطاق الكلمات المعينة المستخدمة.

وهناك نقطة أخرى مثيرة لاهتمام، وهي استخدام عبارة "لغة الجسد" وبالرغم من الفائدة من استخدام هذه الكلمة لكونها مفهومة من أغلبية الناس، إلا أنها لا تنصف الكلمة من حيث تركيبة ودقة موضوع الكلمة. وكثيرا من الناس ينظرون فقط لحركة انعقاد الذراعين أو الأرجل بدلا من النظر إلى معدل حركات طرفة العين وتغيير لون الجلد وأنماط التنفس وتغير حركة الجسم في الدقيقة الواحدة ...الخ. وهو ما يخبرنا أكثر عن طبيعة الشخص.



هذا، ومع الميل إلى تعميم وإلصاق المعاني لهذه الأنماط واسعة النطاق يعنى أنه هناك الكثير من المعلومات المفيدة التي يتم نقدها أو على أفضل تقدير يترجم معناها بشكل خاطئ مثل: عندما تعقد الناس ذراعيها فهم في موقف دفاعي.

إن الإمكانيات المتاحة للمدرب الذي يدرك ويمكنه استخدام التواصل غير اللفظي، هي إمكانيات واسعة النطاق. ورغم أنه في بادئ الأمر تبدو القدرة على التناغم الجيد مع عدد كبير من الأفراد في برنامج تدريبي شيئا مرهبا، إلا أن فوائده هائلة.

وهناك طريقتين للمدرب ليستخدم التواصل غير اللفظي بشكل مؤثر:

- أن يكون واعيا بالآخرين.
- أن يكون واعيا لنفسه.
- أن يكون مدركا للتواصل غير اللفظي للآخرين.

ناقشنا سابقا في هذا الكتاب كيفية تكوين جو من الألفة واستخدام الأوضاع الجسمية. وكلا التقنيتين يشتركان في تكوين إدراك التواصل غير اللفظي للآخرين. وبالفعل يمكننا القول أن أي مدرب لا يمتلك هذا الإدراك سيجد صعوبة شديدة في إعطاء المتدرب برامج تدريبية مؤثرة. لأنه ما لم يكونوا قادرين على التقاط الإشارات ويستجيبوا لها بطريقة مناسبة، لن يحقق التدريب كل نتائجه.



هذا لا يعنى أن على المدرب أن يصبح "دمية متحركة" وما أن يلاحظ تغير في الاتصال غير اللفظي يقوم بتغيير محتوى وأسلوب التدريب مباشرة حتى يحتفظ بالتدريب في مساره المعتاد. بل يعنى أن يكون المدرب:

- واعيا بالقدر الكافي ومتناغم مع المتدربين.
- قادرا على الاستجابة بمرونة وبطريقة مناسبة والذي قد يعنى الاستمرار في التدريب لجعل عملية التدريس مؤثرة بقدر الإمكان.

وبعض الفنيات غير اللفظية الناجحة هي:

- تابع تقدم التنفس والإيماءات.
- توافق مع الارتفاع البدني أثناء المناقشة، أي لا تقف في مكان بحيث تكون مرتفعا عن المتدربين أثناء تدريبهم، بل توافق معهم بالجلوس أو الوقوف بجانبهم.
- استخدم الكثير من إيماءات الرأس والحركات غير اللفظية عند استجابة المتدرب لك بدلا من ترك العمل فجأة لتظهر له أنك تفهمه.
- كون تواصل غير لفظي بين المتدربين باستخدام تفجير الطاقة.
- استخدم اللغة لتكوين تواصل غير لفظي "باستطاعتكم الجلوس في الخلف الآن واستمتعوا بشريط الفيديو هذا الذي أمامنا وسنطبق ما نراه فيه فيما بعد.
- قم بعمل جلسة تقوم على الاستماع بطريقة غير لفظية.
- قم بدور هيئة الاستماع Sounding board أي استمع إليهم وأنت شاهدهم دون عرض حلولك الخاصة. هذا سيضمن لك استجابة متساوية من الجميع عندما نتكلم بالفعل.
- إدراك ولكن بطريقة غير لفظية عندما يتلقى سائل إجابة عن سؤاله هل يقبلونها أم يحاولن القيام بذلك أم انهم لم يتقبلوها.
- إذا كان الاستمرار يزيد الصعوبة، قم على الفور بعمل استراحة energy break
- أن تكون مدركا من قدرتك على الاتصال غير اللفظي وقادرا على استخدامه.

من المهم أن يكون المدرب مدركا لقدرته الشخصية على التناغم مع التواصل غير اللفظي للمتدربين مثل إدراكه لمقدرتهم على ذلك. إن أعضاء جسدنا متصلة بحالتنا العاطفية وتفكيرنا ويبدو هذا واضحا لمجموعة من المتدربين. وهكذا، فإن قدرة المدربين على استخدام كلمات يتظاهرون بها انهم مرتاحين بينما تواصلهم غير اللفظي يشير إلى شيء مختلف، قد يحدث كثيراً جداً. لكن هذا لا يعنى أن يصبح المدرب إنسانا آليا يمكنه التحكم في نفسه بشدة حتى أنك لا تستطيع أن تكشف شيئا. ولكن المقصود أن تكون صريحاً في مشاعرك وفيما يحدث. ومن ثم من الجميل أن "تتحلى بالقوة والصبر". والسؤال هو كيف تجعل هذه القوة تعمل من أجلك. وفعليا كل نوع من المؤدين يقبل حقيقة أن الفراشات طبيعية ويتجاوب معها كجزء من عملية إيجابية.

ويذكر إديك جينسن في كتابه التدريس الممتاز Super- Teaching (١٩٩٤م) عددا من الفنيات غير اللفظية للمساعدة:

- تمشى في الغرفة بانتظام لتكوين إدراك المتدربين والمحافظة عليه.
- ابحث عن الإشارات الصغيرة المتواجدة في نطاق ضيق مثل تغيير وضع الجسم، التنفس، رفع الحاجبين، الابتسامات، نظرة بين شخصين وتوقف بسرعة بنظرة متسائلة لترى إن كان هناك سؤال أو تعليق.
- وعندما يسأل أحدهم سؤالا أو يبدى تعليقاً، ارجع في حديثك خطوة للوراء بدلاً من التقدم للأمام للخطوة لتشمل كل المتدربين الآخرين في هذه العملية.
- تواصل بنظرات الأعين وإن كان مناسباً ابتسم بعينيك.
- وإن حدث أي تفاعل تحول من تواصلك غير اللفظي لوضع مشارك ومفتوح بدلاً من أن تتصلب وتصبح مقدما رسميا.

- حافظ على نظرتك التي توحي بالاهتمام عندما تتحدث أنت وهم سويا.
- حافظ على بقاءك في المقدمة بشكل واضح أو قف في تكوين شكل ٧.
- إن احتجت لاستخدام يداك فاحرص على أن تكون إشارات يدك تشمل يدك كلها بدلا من مجرد الإشارة بإصبعك لأن ذلك قد يتسبب في الشعور بالعزلة.
- إذا كان أحد المتدربين يميل للسيطرة على وجود الآخرين فاقطع نظرة عينيك له بأدب شديد وانظر لباقي المجموعة.

قام روبرت ديلتس (١٩٩٤) بتطوير تدريب معين بالشكل التالي:

١- اختار موضوعاً مهماً أو مثيراً للتحدى لتقديمه.

٢- اختار سلسلة من الرسائل غير اللفظية التي تتمنى أن تقوم بتوصيلها: مثال:

- حالتك وآرائك الشخصية.
- نوع العلاقة مع الجمهور.
- الحالة المراد من المتدربين أن يكونوا عليها.
- مستوى التركيز في التواصل.
- قرر إن كان بإمكانك استخدام نغمة الصوت، الإيماءات، الموضع المكاني لتوصيل الرسائل غير اللفظية.
- بعد موسم المُدخل The input/ Session يقوم كل متدرب بتسجيل الرسائل غير اللفظية التي استقبلها والإشارات التي تلقاها.
- تقوم المجموعة والمدرب بمقارنة الرسائل التي عُقدت عليها النية "intended" والمعيار الذي يتم تلقيه "received" غير اللفظي.

تعد هذه طريقة قوية للغاية ومفتوحة لتنمية المهارات والتغذية الراجعة feedback. ويمكن أن يتم بشكل غير رسمي بالسؤال عن مردود ذلك في آخر الجلسة أو أثناء تناول فنجان من القهوة في فترة الراحة أو خارج غرفة التدريب. وقد استخدمت هذه الطريقة أيضا كنشاط تدريبي مذهل Full blown عندما جاءت النتيجة بالحث على تنمية المهارات الحسية غير اللفظية. ويمكن لهذه الطريقة أن تكون أساس استخدام الاختبارات المرتدة.

وباستخدامها بهذه الطريقة، يقوم كل المشاركين والمتدربين والمدربين بتنمية المهارات المهمة مع الاستفادة المتبادلة.

أنشطة تدريبية:

١- تم تغطية التدريب في هذا القسم.

٢- راقب الناس على شاشة التليفزيون أو في أفلام السينما، أو في الأفلام الوثائقية، أو في عروض المحادثة، قم بخفض الصوت ولاحظ وفكر بعمق في لغة الجسد dance of body language.

٣- راقب الغرباء من على بعد وهم يتقابلون. لاحظ وفكر بعمق في لغة الجسد.

٤- راقب الأصدقاء من على بعد وهم يتقابلون. لاحظ وفكر بعمق في لغة الجسد.

٥- قم بتنمية إدراكك عن تواصلك غير اللفظي وكذلك عن تواصل الآخرين في مختلف المواقف مثل: في اجتماع على الغذاء أثناء عرضك لموضوع معين، أو على التليفون.

نقاط رئيسية:

١- تذكر الـ ٥٥ ٪ لغة الجسد والمعيار- ٣٨ ٪ نغمة الصوت وطبقته وتقدمه وإيقاعه والـ ٧ ٪ قاعدة الكلمات.

٢- تعدى لغة الجسد إلى التواصل غير اللفظي.

٣- كن مدركاً للتواصل غير اللفظي للآخرين.

٤- توافق مع التنفس والإيماءات.

٥- توافق مع ارتفاع الجسم في المحادثة.

٦- استخدام تفجير الطاقة.

٧- استخدام اللغة لتكوين التواصل غير اللفظي.

٨- قم بعمل جلسة على الاستماع النشط غير اللفظي.

٩- اظهر الاستماع النشط ذو الجودة العالية كنموذج.

١٠- كن مدركاً لتواصلك غير اللفظي

١١- قم بعمل توافق بين جسدك واللغة المستخدمة.

١٢- حافظ على إدراك المتدرب.

١٣- تناغم مع الإرشادات الدقيقة.

١٤- تراجع خطوة للوراء إذا سأل أحدهم سؤال إذا كان هناك خطر من استيعاب المجموعة عن هذه المناقشة.

١٥- ابتسم بعينيك.

١٦- استخدم وضع جسد منفتح use on open posture

١٧- حافظ على نظرتك المهتمة.

١٨- حافظ على بقاءك في المقدمة بشكل واضح أو حافظ على شكل ٧.

١٩- استخدم إيماءات مفتوحةopen gestures بدلا من الإشارة بالإصبع.

٢٠- انظر نظرة شاملة على المجموعة.

٢١- استخدم الأنشطة للتدريب والحصول على مردود ما فعلته.

دراسة حالة:

كان هناك مجموعة من مديري الإنتاج يحضرون دورة تدريبية عن المقابلة بالاختيار Selection Interviewing. وكان أحدهم الذي اعترف بكونه عصبيا، غريب الأطوار في إيماءته وتواصله غير اللفظي. أثناء أول مقابلة "مباشرة" له جعلته عصبيا وقد تم إخباره بذلك كمردود لما فعله في جلسة المراجعة.

وقبل المقابلة الثانية، اجتاز هذا الشخص نشاطين من أنشطة الحفاظ على حالة شخصية إيجابية خارج التدريب الرسمي ووافق على نتيجة أنه إذا لزم الأمر، فليجرب متابعة التقدم والقيادة Pace & Lead.

وفي بداية المقابلة الثانية، كان المرشح متقلباً في حركاته بشكل مفاجئ. فقام من يجري المقابلة بتقليد على الناحية الأخرى بالنقر بواسطة قلمه. وبعد تحقيق الألفة بينهما قلل المدرب من سرعة نقره بالقلم وأخيرا وضع القلم على المائدة. وعند الوصول لهذه المرحلة كان المرشح يجلس في استرخاء ووضع جسده كان يدل على الارتياح وأصبح يجرى المحادثة بشكل طبيعي.

رابعاً: تكوين القوى المحركة للمجموعة

لدى كل مدرب طرق كثيرة ومختلفة لتكوين القوى المحركة للمجموعة، من أول استخدام الأنشطة التي توحدهم خاصة بعد فترة الراحة حتى استخدام المواد المفضلة لديهم والمهارات المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص.

وقد نجحت عدد من الفنيات التي تمت تغطيتها بالفعل في هذا الكتاب بشكل قوى في تكوين القوى المحركة للمجموعة (تكوين الطقوس وإشراك المشاعر، ودع المشاركين في التدريب يحددوا أهدافهم بأنفسهم، واستخدام تفجير النشاط لتكوين الطاقة واستخدام مجموعة مختلفة من فنيات التدريب واستخدام الدعامات. وهناك طرق إضافية لتحقيق هذا الهدف.

النقطة الأولى هي أن معظم التلميحات مأخوذة من المدربين أنفسهم. هذا يعنى أن تناغم المنهج والطاقة والرغبة في الاستماع والانفتاح والقدرة على الاستجابة بمرونة لمواقف مختلفة مع وجود الهدف والالتزام سينتج عنه تكوين متماسك جداً للقوى المحركة للمجموعة.

وكثيراً من المدربين المتميزين يفضلون استخدام رياضة "تاي كوندو" في التدريب عن استخدام فنية مايك تايسون. كل هذا يعنى أنه كلما كان مهما بالنسبة للمجموعة أن يكون لديها قوى محركة، كلما كان مهما للمدرب أن يكون أداؤه على نطاق أضيق وان يتعرف على النقطة التي ينصب عليها اهتمام وطاقة المجموعة ويبدأ في تكوين اتجاهه من هذا المصدر. ويكون دائما أخذاً في اعتباره نتائج هذا التدريب الخاص.

ضع طريقة أخرى بمعنى أنه في حالة الشك، "قم بفعل القليل"، لكن قم به بشكل أكثر تأثيرا. وفي استعارة أخرى يمكننا القول أنه مثل المتزحلق على أمواج البحر والذي تظهر مهاراته في استخدام طاقة موج البحر ليصل للشاطئ. فالمهارة هنا تكمن في التوقيت والتوازن والتقدير.

هناك نقطة أكثر أهمية، إذا كان هناك صعوبة معينة في الدورة التدريبية مثل: شخص صعب المراس بالفعل أو فقدان كلي لطاقة المجموعة. في هذه الظروف قد يكون من المناسب بالنسبة للمدرب أن "يبذل مجهودا أكثر" ليستعيد تحكمه في المجموعة وحقه في المبادرة. ويساويها في ذلك وقد تكون أكثر تأثيرا هي استخدام الموضع الثالث، استخدام الأوضاع الحسية لتجد طاقة الموقف وتستخدمها للتقدم للأمام بدلا من أن تصبح مشوش عاطفيا وتقذف بالطاقة والنوايا الجيدة عند الموقف.

وإحدى المهارات الأساسية لتكوين القوى المحركة للمجموعة هي أن تظل متناغما تماماً مع المجموعة بدلاً من أن تنشغل مسبقا بأدائك. هذه في الواقع أصعب مما تبدو لكنها شرط أساسي للمدرب المتميز. وهي تشمل عدد من المهارات التي تمت تغطيتها في أجزاء أخرى من هذا الكتاب، خاصة، حركات الجسد، التنفس، الإيماءات، إيقاع وارتفاع أو انخفاض الصوت، تعبيرات الوجه، الطرق المميزة في الكلام والسلوك (متضمنة بعض السلوكيات الدقيقة جدا مثل: فرك اليدين واللعب في الأذن).

وكثير من هذه المعلومات يمر بالأفراد والمجموعات دون أن يدركوها لكنها ستصبح واضحة جدا للمدرب حاد الملاحظة.

واعتمادا على عمل اريك جينسون وهو قارئ أساسي لهذه المهارات، يكون الإبقاء على المتدربين داخل نطاق التدريب بشكل أساسي كالآتي:

- قم بعمل إشارات اتفاق من المجموعة لك ليعطوك مردود فوري لما قمت به، مثل: الإشارة بالإبهام علامة للموافقة.
- إذا كان عليك أن تضيف جديدا فقم بذلك على أجزاء صغيرة ثم اسأل بعد ذلك أسئلة عنه.
- استخدم الأوامر المتوارية.
- بدلا من سؤال المجموعة كلها إن كان لديهم الأسئلة، اسأل موضع معين مثل: من لديه أسئلة في هذا الجانب؟
- استخدم الخرائط التوضيحية flipcharts المعلقة على الجدران - وإذا لم يفهم أحدهم شيئا ما أراد معلومات أكثر، فإنهم يذهبوا الخريطة توضيحية معينة ويضعون اسمهم عليها أو يعلمون على الخريطة التوضيحية التي تختص بهذا الموضوع. فإذا وجد المدرب أن العدد (س) قاموا بالتعليم على الخريطة، فإنه يستجيب لهم طبقاً لهذا العدد.
- استخدم جملة غير كاملة ودعهم ينهونها.
- تأكد من الاستخدام الأمثل لكل المعدات هذا يشمل السبورة والخرائط التوضيحية flipcharts والـ OHB's وشرائط الفيديو.
- استخدم الملصقات...الخ بشكل جيد. فكثير من الوقت سيكون في بيئة التدريب وهذا قد يصبح من الدعامات السلبية، ولذلك اجعل هذا الوقت يمر

مشرقا بحيوية وإيجابية. استخدم عبارات اليوم وتعليقات من الجلسات السابقة أو من يوم التدريب وافتح موضوعا ستأتي لاحقاً.

- استخدم الألوان بشكل مناسب بدلا من استخدام أقلام الخرائط التوضيحية flipchart التي يوفرها مكان التدريب venue وتقترح أن استخدام الألوان التالية سيكون تداعي معين للمعاني:

  - **الأسود:** مسيطر، يحتضر، جاد، متطفل، بارد - اجعل استخدامه محدودا على قدر الإمكان.
  - **البرتقالي:** نشيط، هذلي، غير متحفظ، حازم - ليمكن استخدام هذا أكثر قليلا.
  - **الأحمر:** كثيرا الإلحاح، مُتوجه للوقت الحاضر Present- time oriented، المشاعر، القلب، مهم استخدام هذا اللون بشكل محدود يحافظ على التأثير العالي.
  - **الأخضر:** هادئ، ينظر للمستقبل، مسترخي، النمو، إيجابي - لديه استخدامات واسعة.
  - **الأزرق:** قوى، يميل للماضي، التقاليد واقعي، بارد، موضوعي - يستخدم عند عرض معلومات مثيرة للجدل.

قم بتدريب المتدربين من خلال فنية تدوين الملاحظات. فجلوس كل شخص وهو ينظر لمقدمة القاعة لن يكون قوى محركة عالية المستوى. وما يمكنه المساعدة جعل المتدربين يستخدمون تقنيات مثل التخطيط الذهني واستخدام الألوان الملونة

والتي يقودها المدرب. أضف إلى ذلك، أنه في آخر الجلسة لو أن مجرد عدد قليل من المتدربين استخدم فنية معينة مثل: تخطيط الذهن فأتى بشخص ليراجع ما حدث بالجلسة مستخدما نفس فنية تخطيط الذهن. وإذا استخدمت هذه الطرق بشكل مناسب سيساعد هذا في التعليم وينمى الفرد ويشجع الآخرين على استخدام الفنية. (أو إيجاد فنية تخصهم).

استخدم الموسيقى لتكون قوى محركة زيادة مثل: الأفكار الرئيسية لأفلام معروفة. ويذكر إريك جينسون (١٩٩٤) بحث أجرته مانفريد ليفز الأسترالية وجورجي لازانوف البلجاري ودون Compbell من تكساس وستيفن هالبرن من كاليفورنيا ودون تشيستر من إيوا، وكان هذا البحث يقيس تأثيرات الموسيقى على الجهاز العصبي. وأشارت الدلائل إلى أن المشاعر ومعدل القلب ووضع الجسم والجهاز التنفسي والصور العقلية لدى المتدرب جميعها تتأثر بالموسيقى. هذا يعنى أن المزاج الشخصى وتغير الحالة يمكن أن يحدث وهكذا يمكن أن يحدث تغيير في السلوك.

- استخدم نطاق واسع من اللغة حتى تكون هناك ألفاظ لكل الأنواع أي: البصرية والسمعية الحركية. ليكن أداؤك مسرحيا كلما كان ذلك مناسبا. وإن كانت النقطة التي تشرحها مهمة فلا تخف من ذكر من ذلك وأظهر للمجموعة اهتمامك بهذه النقطة وبهم وباستجابتهم لها.
- تأكد دائما من أن كل المواد مثل شرائح العرض وشرائط الفيديو تكون حديثة وعصرية. فإن تأثير أي تسريحة شعر أو ياقة قميص من الطراز القديم يجعل التدريب يفقد الكثير من نقاط التدريس الجيدة حتى لو أن الجمهور أشخاص ناضجين.

- تأكد دائما أن المعلومات التي تقدمها حديثة جدا واذكر أكثر المعلومات حداثة. وإذا كانت المعلومة قديمة قليلا أي منذ بضعة سنوات مثلا، ضعها في سياق أحدث. استخدم لغة منظمات الأعمال أو اللغة التعليمية المتداولة. واذكر أمثلة من المواقف الحالية في وسائل الإعلام:

- لا تتواصل بشك زائد عن الحد ولتجعل الجمل مختصرة وفي صلب الموضوع.

- استخدم كلمات وعبارات إيجابية خاصة فيما يتعلق بالنقاط الرئيسية مثلا لا تقل "قد تجدون هذا الموضوع صعباً قليلاً" لأن هذا ما سيشعرون به. بل توجه مباشرة للنقاط الهادفة والإيجابية.

- ضع صلات إيجابية للمعاني بين الموضوعات للتأكيد على ما تم تدريسه سابق. مثل: هذا وجه آخر من ... الذي شرحناه بالأمس. ويمكنك أن تجعلهم يشرحون ما هي الصلة هنا.

- استخدم الاقتباس والنوادر. هناك خطراً لو عرفت بأنك مدرب تستخدم النوادر في أحيان كثيرة لكن إذا استخدمتها بطريقة مؤثرة ستكون ناجحة للغاية، وستتذكرها الناس على مر السنين إذا ضمنت أنها تتعلق بالموضوع مباشرة. وكل مدرب لديه مخزونه الخاص من الاقتباسات والنوادر لكن المهم هو استخدامها بطريقة بناءة.

- استخدم الفكاهة.

- تأكد باستمرار من تقدم المجموعة وكن دائماً واضحاً بشأن مدى تقدم المجموعة في موضع معين.

- استخدم قصص نجاح الآخرين في موضوع معين سواء كانوا من المشاهير و/ أو المتدربين السابقين.
- تكوين قوى محركة للمجموعة

أنشطة تدريبية:

استخدم بعض المهارات التي تمت تغطيتها في هذا الكتاب مثل: استخدام الوظيفة الثالثة للإدراك Third Position، استخدام الجزل الصغيرة using Smaller chunks، تفجير النشاط excrcisebursts قم بعمل تقييم للنجاح باستخدام الملاحظة والتغذية الراجعة. Evaluate Success by observation & feedback. كن مستعدا لتجربة أي من محتويات القائمة إذا عجز التدريب عن التقدم للأمام.

نقاط رئيسية

- استخدم الطقوس وإعداد المشاركين لأهدافهم بأنفسهم وتفجير التدريب والدعامات.
- حافظ على كونك متفتحاً ونشيطاً.
- استخدام استراتيجية "تاي كوندو" بدلا من استراتيجية "مايك تايسون".
- استخدم الوظيفة الثالثة للإدراك.
- كن دائماً متناغماً مع المجموعة.
- كن على دراية بكل أنواع التواصل غير اللفظي.

- استخدم الإشارات والتقسيم لأجزاء صغيرة والأوامر المتوارية، اسأل عن وجود أي أسئلة، استخدم الخرائط التوضيحية flipcharts والجمل غير الكاملة، والمعدات المناسبة، والملصقات، والألوان المناسبة، وطريقة تدوين الملاحظات واللغة، والدراما، والمواد والمعلومات المؤثرة، والأمثلة المتداولة، ولعبة الإسم، والجمل القصيرة والكلمات والعبارات الإيجابية، والصلة الإيجابية، وكذلك استخدم الاقتباس والنوادر، والفكاهة، والتأكيد المتواصل وقصص النجاح.

خامساً: تغيير حالات المتدرب

لدى كل مدرب مجموعة من قصص الحرب بشأن أصعب فرد أو مجموعة قابلها المدرب وكيف تغلبوا على هذه المشكلة. من السهل جدا أن يقع اللوم عليك أو أن ينجرف بك الفرد الذي تميز بالسلبية عن المجموعة ووقتها يمكن أن تنحاز لجانب واحد أو تفقد المجموعة كلها.

لكن من المهم أن تتذكر أنه مهما كانت درجة سلبية الفرد أو المجموعة فهناك شيئا إيجابيا بداخلهم. بمعنى أنه يوجد مفتاح لكل شخص. كذلك ليس من المفاجأة أن تجد أفرادا سلبيين إذا أرسلوا لمكان لا يريدون التواجد فيه أو أجبر على عمل شيء لا يريدون القيام به أو أن يكونوا مع شخص لا يريدون التواجد معه. والطريقة للتغلب على ذلك في مرحلة مبكرة هي أن تقدم الموضوع المراد مناقشته أو شرحه باستخدام الـ MAT 4 الذي يتم تغطيته في تكوين أنماط دراسية جديدة.

وهناك تقنيات أخرى تم تغطيتها في هذا الكتاب يمكن استخدامها أيضا وهي:

- تكوين جو من الألفة.
- متابعة تقدم المجموعة وقيادتها.
- جعل المشاركين في التدريب أن يعدوا أهدافهم بأنفسهم مراراً وتكراراً.
- استخدم أنماط اللغة.
- الإجابة على الأربع أسئلة الرئيسية.
- لماذا؟ لماذا نحن هنا؟
- ما؟ ما الذي سنقوم به/ بتغطيته؟
- كيف؟ كيف سنقوم بذلك؟
- ماذا لو؟ وهي ترتبط بتطبيقات العمل.

وهذه القائمة تغطى كل شيء في هذا الكتاب وهذا هو الموضوع الرئيسي. ويحتاج المدربون المتميزون أن تكون بحوزتهم كل هذه الفنيات وان يتميزوا بالمرونة وبالرغبة الكافية لتجربتها مع قدرتهم على استخدام شيء آخر إذا لم تنجح الفنية التي يستخدمونها أما الموقف الذي عليك تجنبه هو أن تنحصر كليا في حالة معينة فهذا قد يؤدي إلى وجود صدع كبير بين الحزبين.

وكما تقول العبارة المقتبسة في أول الفصل "لا يوجد متدربون يصعب التعامل معهم، بل يوجد مدربون لا يتمتعون بالمرونة الكافية في التعامل مع المتدربين".

أنشطة تدريبية:

استخدم أي من الأنشطة المتعلقة بهذا الموضوع والتي تم تغطيتها في أقسام أخرى، مثل: تكوين جو من الألفة ومتابعة تقدم المجموعة وقيادتها، وجعل المشاركون في التدريب يعدون أهدافهم بأنفسهم، واستخدام أنماط اللغة...الخ.

تمرن على استخدام مهارات معينة في مواقف مختلفة لتنمية مرونتك أيضا.

استخدم الوضع الثالث على تدريب الشخص لنفسه وقيم النتيجة وأعطِ التغذية الاسترجاعية لها لاحقا.

نقاط رئيسية:

١ـ حافظ على كونك إيجابيا ومركزا انتباهك.

٢ـ استخدم الـ:

- لماذا نحن هنا؟
- ما الذي سنفعله؟
- كيف سنقوم به؟
- ماذا لو ـ الاستخدامات والتطبيقات المستقبلية.

٣- استخدم تكوين جو من الألفة/ الطقوس وتدخل العواطف أو أي من الفنيات الأخرى التي تمت تغطيتها في هذا الكتاب.

٤- كن مرنا.

دراسة حالة

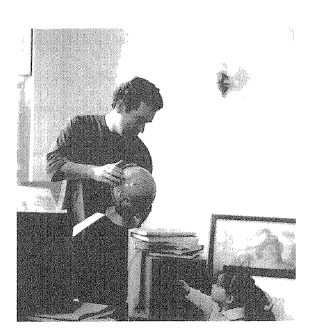
أثناء انعقاد جلسة مختصرة لمجموعة من المديرين قبل تنفيذ أحد البرامج الثقافية الجديدة، كان يبدو واضحاً، بإجماع أغلبية المشاركين أنهم يتبعون إجراءات معينة للشركة وهم لا يوافقون عليها تماما. وبما أن هدف هذه الجلسة كان تجهيز هؤلاء المديرين بالمعرفة والمهارات ليقوموا بتحضير موظفيهم للبرنامج التدريبي، كانت هذه مشكلة واضحة.

ولم تكن القضية الهامة بالنسبة لهم ما الذي سيتم عمله أو كيف سيتم عمله ولكن المهم ما الذي سيحدث هناك في العمل، أي الـ ماذا لو- التي تتعلق بأوجه استخدامات وتطبيقات العمل في المستقبل.

وبدلاً من جعلهم يخوضون مناقشة نظرية طويلة، ركز المدرب على الـ "ماذا لو"، واتفقوا على النتائج التي ستعود على الفرد وعلى الأقسام بالنسبة لكل من التدريب والتنفيذ وقد اعتبرت هذه الجلسة المختصرة مفيدة وناجحة.

وعندما تم تنفيذ التدريب الكامل لاحقاً، حضر المشاركون وهم في حالة استرخاء و open state of anticipation وساهموا بكل طاقتهم في العملية.

الفصل الخامس



تكوين نماذج تعلم جديدة

تكوين نماذج تعلم جديدة

إن كثير من الناس الذين يأتون إلى الدورات التدريبية أو إلى التعلم بوجه عام، يكونون مكتسبين أو متبنين أسلوب تعلم خاص. وقد ذكر بعنوان أساليب التدريب، مقتطفات من كتاب الأمريكي كولب "بيان بأساليب التعلم" ومن كتاب البريطاني بيتر هني/ الآن قمفورد "استفتاء حول أساليب التعلم" والمعروف اختصارا بالـ (LSQ).

وفي المملكة المتحدة بوجه خاص قطع شوط كبير في العمل باستخدام التدريب (LSQ) هنى/ قمفورد فيما يتعلق بربط النتائج بأنواع العمل أو الوظائف، مثل المحاسبين، ومديري الإنتاج، وأيضا لتوضيح أنه لا يمكن وصف أسلوب أي فرد بأنه صحيح أو خاطئ، ولكن يمكن استخدام المرونة كقوة إضافية. وسوف يكون معظم المدربين في المملكة المتحدة مدركين لنتائج هذا العمل، كما سيكونون أيضا معتادين عليه إلى حد ما.

من المفيد في تصميم برامج التدريب أن يكون المرء واعيا لأساليب التعلم المفضلة بالنسبة للحاضرين ثم بعد ذلك يقوم بتصميم التدريب بأسلوب ملائم - وحتى إذا لم يتحقق ذلك، سوف يقوم الوعي والمرونة أثناء التدريب نفس بالكشف عن الأساليب المفيدة وتلك الأخرى غير المفيدة، مثل إما أن يكون ذلك بسبب الاختيار الملائم للمحتوى و/ أو المواد، أو ربما سوء توفيق بين المواد وأساليب التدريب لدى الحاضرين.

إن معظم المدربين يمكنهم أن يعرفوا، على سبيل المثال، أنه عند القيام ببرنامج نشاط خارج المنزل، فمن المرجح أن يريد الناشطون القائمون بمعظم العمل أن يقودوا إلى الأمام لا أن يغرقوا أنفسهم في تحليل ما الذي نجح وما الذي لم ينجح بعد ذلك. وكما ذكر من قبل فإن التعلم الذي يكتسبه الناشطون إما عن طريق معرفة مهارات واحتياجات المفكرين وواضعي النظريات والمؤمنين بالمذهب العملي أو عن طريق تطوير مهارات التعلم باستخدام الثلاثة أساليب الأخرى في مواضعها الصحيحة، يمكن أن يكـــون هاما للغاية، لأنهم يستطيعون بعد ذلك أخذ هذه المهارات وتطبيــقها في مواقف أخرى.

دراسة حالة:

لقد تلقى مدير إنتاج حضر دورة نشاط خارجية كثير من المعلومات والبيانات عن فوائد ومواضيع عن الأساليب المسيطرة على نشاطه. وشأن كثير من الناس في الدورات التدريبية (وخصوصا "الناشطين!) رأي الأمر بعد ذلك على أنه "معنى الحياة" وأراد أن يطبقه على كل شيء، سواء كان ملائما أم لا.

وفي أحد المواقف التي تلقى فيها تعليقات عدائية في العمل لكنه لم يعرف كيف يجيب، ظهر سلوكه في الاجتماعات. لقد قفز مقاطعاً الآخرين وفارضاً وجهة نظره، غير عابئ بأحد. وبفعلته هذه استطاع أيضاً أن يزعج ويبعد أي نشاط آخر من الحاضرين في الاجتماع.

ومن خلال العمل بمساعدة التوجيهات التي تلقاها عن طريق الـ LSQ بالإضافة لبعض التوجيه الفردي المتبادل استطاع العمل على تعديل سلوكه وزيادة تأثيره وفاعليته في الاجتماعات.

وتتمثل الفكرة الرئيسية في هذه القصة في أنه وفي بعض الأحيان يكون أحد أجزاء دور المدرب هو مساعدة المتدربين على تطوير وابتداع نماذج تعلم جديدة. وفي بعض الأحيان يمكن أن يتضمن ذلك توجيه الأفراد، وأحيانا تحديهم فيما يتعلق بمدى ملائمة أسلوبهم، وفي أحيان أخرى السماح لهم أن يجدوا طريقتهم المثلى التي يستطيعون بها زيادة مرونتهم.

ومن المميزات الأخرى لتلك المعلومات من تفسير لماذا يمكن أن يكونوا قد وجدوا بعض أنواع التعلم صعبة. على سبيل المثال، ربما يشعر المفكر الذي يحاول أن يتعلم شيئا جديدا في موقف حيث لا يوجد وقت كافي ليتأمل ويفكر ويمتص كل شيء يجرى، ربما يشعر بالضغط وعدم الارتياح.

ربما يشعر أيضا أنه هو المخطئ، أن أنه غبي أو أحمق أو لا يستطيع التعامل مع الأمر، لكن في الواقع ربما يكون السبب هو سوء التوفيق بين الأسلوب الذي يفضله والأسلوب المستخدم بالفعل. وإذا اختلقنا مواقف تجبر المرء على أن يفكر أنه هو المخطئ نكون بذلك غير معينين لقضيتنا. إن استخدام مهارات الـ NLP سوف يسمح للمدربين أن يطوروا مرونتهم ويتجاوبوا بشكل أكثر فعالية مع المتدرب.

وهناك أسلوب تعليم آخر يعرف بنظام الفورمات (format) يستخدم بشكل أساسي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد طوره برنيس ماكارش وهو قائم على عمل ديفيد كولب. ويقوم ذلك النظام بتقسيم أساليب التعلم إلى أربعة أنواع من المتدربين، كما يخلق إطار يغطى الأربعة أنوع عن طريق توقع تفضيلاتهم واحتياجاتهم والأسئلة الرئيسية التي سيسألونها.

وتمثلت الأسئلة الافتتاحية في كل نوع في:

الأسلوب	السؤال
المتباعد	لماذا نقوم بهذا التدريب؟
الاستيعابي	ماذا سوف نفعل؟
المتقارب	كيف سنغطيه؟
البديل	ماذا لو؟ كيف يمكن أن يستخدم؟

الأسئلة بالترتيب التالي: لماذا؟ ماذا؟ كيف؟ ماذا لو؟ وذلك حتى يتأكد من أن جميع الحاضرين يستطيعون أن يتفاعلوا مع ما سوف يجري.

وهناك بعض القضايا القائمة على عمل برنيس ماكارش والتي تحتاج لأن يتم التعرف عليها فيما يتعلق بهذه الأساليب وهي:

١ ـ المتباعد:

في هذا الأسلوب يكون الناس جيدين في استقبالهم للمعلومات المادية من كثير من وجهات النظر المختلفة. ويتمثل منهجهم في التعامل مع الموقف في الملاحظة أكثر من الإقدام على عمل فعل ما. كما يستمتعون بالمواقف التي تستدعي توليد أفكاراً كثيرة مثل جلسات الأفكار البارعة المفاجئة. ومن المحتمل أن يكون لديهم اهتمامات ثقافية عريضة أو أن يكونوا محبين لجميع المعلومات. وتعد القدرة التخيلية والحساسية للمشار أمور مفيدة في وظائف الفنون، والتسلية والوظائف الخدمية.

٢ ـ الاستيعابي:

في هـذا الأسـلوب يجيـد النـاس فهـم كميـة كـبيرة مـن المعلومـات ووضـعها في شـكل منطقـي محكـم. ومـن المحتمـل أن يكـون أقـل تركيـزاً علـى الأفـراد وأكثـر اهتمامـاً بالأفكـار والمفـاهيم المجـردة. علـى سـبيل المثـال، يجـدون أن كـون النظريـة منطقيـة أهـم مـن كونهـا ذات قيمـة عمليـة. ويُعـد هـذا مهمـاً لفعالية وظائف المعلومات والوظائف العلمية.

٣ ـ المتقارب:

في هذا الأسلوب يجيد الأفراد إيجاد استخدامات عملية للأفكار والنظريات. فهم لديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات القائمة على إيجاد حلول للمسائل والمشكلات. كما يفضلون التعامل مع مهام ومشكلات عملية على التعامل مع موضوعات اجتماعية وخاصة بالعلاقات بين الأشخاص. وتعد أساليب التعلم تلك هامة في فعالية الوظائف المتخصصة و التكنولوجية.

٤ ـ البديل:

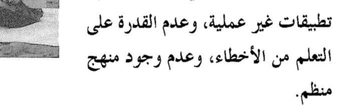
يمتلـك الأفـراد في أسـلوب الـتعلم هـذا القـدرة علـى الـتعلم بـشكل أساسي مـن الخـبرة العلميـة. ومـن المحتمـل أن يـشعروا بالمتعـة مـن جـراء تنفيـذ الخطـط وإدخـال أنفـسهم في تجـارب وخـبرات جديـدة وصـعبة. وربمـا يكـون لـديهم ميـل إلى التـصرف طبقـا للمـشاعر الغريزيـة أكثـر مـن التحليـل المنطقـي. ويعتمـدون بـشكل كـبير في حـل المـشكلات علـى الأفـراد في انتقـاء المعلومـات أكثـر مـن اعتمـادهم علـى تحلـيلاتهم الفنيـة. وربمـا يكـون ذلـك فعـالا في الوظائف التي تتطلب القيام بعمل مثل التسويق أو البيع.

وفيما يلي نعرض نظرة عامة على مواطن القوة والضعف وعلى أفكار تطوير المرونة وهي:

المتباعد:

- **مواطن القوة:** القدرة التخيلية، وفهم الناس، والتعرف على المشكلات، وإيجاد الأفكار المفاجئة البارعة.
- **مواطن الضعف:** الشلل والعجز أمام البدائل، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات.
- **خطوات لتطوير مهارات التباعد:** أن يكون المرء حساساً للناس، وان يستمتع بعقل مفتوح، وأن يكون حساساً تجاه القيم.

الاستيعابي:



- **مواطن القوة:** التخطيط، وابتداع الأشكال أو النماذج، وتحديد وتعريف المشكلات وتطوير النظريات.
- **مواطن الضعف:** قصور في الهواء (الخيال)، تطبيقات غير عملية، وعدم القدرة على التعلم من الأخطاء، وعدم وجود منهج منظم.
- **خطوات لتطوير مهارات الاستيعاب:** أبني نماذج مفاهيمية، واختبر النظريات/ النماذج، وصمم تجارب، وحلل البيانات.

المتقارب:

- **مواطن القوة:** حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتفكير الاستنتاجى، وتحديد وتعريف المشكلات.
- **مواطن الضعف:** حل المشكلات الخطأ، واتخاذ القرارات المتسرعة، ونقص التركيز، وتشتت الأفكار.
- **خطوات لتطوير مهارات التقارب:** ابتداع أفكار جديدة، والتجريب، وإحراز أهداف، واتخاذ قرارات.

البديل:

- **مواطن القوة:** القيام بالأعمال، والقيادة، وخوض المخاطر.
- **مواطن الضعف:** نشاط بلا معنى، وعمل غير مكتمل في الوقت المحدد، وخطط غير عملية، وعدم التوجه نحو الأهداف.
- **خطوات لتطوير مهارات البديل:** الالتزام بالأهداف، والسعي نحو فرص جديدة، والتأثيرات والقيادة، والتعامل مع الناس.

وبالاعتماد على الأرقام في الولايات المتحدة الأمريكية، انقسم الأفراد إلى:

- المتباعد ٣٥ ٪
- الاستيعابي ١٨ ٪
- المتقارب ٢٢ ٪
- البديل ٢٥ ٪

وفي بعض ظروف التعلم، عندما يتم إرسال عدد من المتباعدين، يكون من المهم الإجابة على السؤال الذي غالبا ما يطرح وهو سؤال "لماذا؟" لهم. وسوف يعنى ذلك الإشارة إلى أو تحديد الفوائد، وطرح أسئلة مثل هل سيكون من المفيد أن ...؟، "دعنى أريك نتيجتي...". وكلما زادت عدائية الجمهور كلما زادت أهمية طرح الأسئلة، والإجابة، والأسئلة المرجحة. وتتمثل الفكرة الرئيسية في ابتداع نماذج جديدة في الدورات حول أو خلال الأربعة مراحل الخاصة بالنموذج، وذلك لتغطية جميع الموضوعات الهامة لجميع الأساليب.

انشطة تدريبية:

١- استخدم أي من المهارات والفنيات ذات الصلة، مثل التدريب أو التوجيه المستقبلي، وإدراك العوامل غير الرئيسية، والبرامج المابعدية وذلك لمساعدة الدارين على ابتداع نماذج جديدة.

٢- استخدم التحضير والاستعداد العقلي، وأساليب التأكيد.

٣- اجعل مجموعات من المتدربين تستخدم طرق مختلفة للتعلم، ثم، إذا كان ذلك مفيدا، إما أن توجه مستقبليا، أو تتفق مع النتيجة.

٤- قسم المتدربين إلى مجموعات من أربعة أفراد واجعلهم يناقشون "كيف علينا أن نشجع أناس آخرون أن يبتدعوا نماذج تعلم جديدة، ثم تكرر كل مجموعة ذلك الأمر، ويتشاركون، ويقيم كل فرد نتيجة تعلم جديدة.

٥- أجعل المتدربين ينشئون نماذج ثانوية وذلك للعديد من نماذج التعلم الحالية. ويمكن أن تتمثل الأمثلة في:

- كيف تفضل أن تدرس؟
- كيف تحفز نفسك على التعلم؟
- كيف تستعد لتكتب تقريرا؟
- كيف تفضل أن تتعلم؟

النقاط الرئيسية

- استخدم "استفتاء حول أساليب التعلم" الذي كتبه بيرترهني وآلان ممفورد.
- استخدم "بيان بأساليب التعلم" لكولب.
- تذكر العلاقة بين النماذج وأنوع الوظائف المعينة.
- إذا كان ذلك ممكنا، صمم برامج تدريب للتوفيق بين ثم التفسير إلى المتدربين.
- استخدم نظام الـ 4 MAT
- أجب عن أسئلة لماذا؟ وماذا؟ وكيف؟ وماذا لو.
- ساعد المتدربين على تطوير مرونة أكبر ونماذج أحدث.
- استخدم جميع الأربعة مراحل الخاصة بالنموذج.

أولاً: ملاحظة التغيرات السلوكية

ربما يكون من الواضح أن نقول أنه يجب على المدرب أن يكون مدركاً بشكل كاف ليلاحظ، وإذا أمكن، ليستجيب للتغيرات السلوكية، لكن غالبا ما يحدث شيئان. يتمثل أحدهما في أن المدرب، لأي سبب ما يفشل في التقاط الإشارات لأن التغير، على الرغم من كونه واضحا، إلا أنه صغير. وربما يرجع ذلك إلى رغبة المدرب في أن يرى تغيرات هائلة وتدريجية. أو أن المدرب يلتقط التغير قبل أن يفعل المتدرب ثم يتمادى في تحميلهم أعباء عن طريق إعطائهم المعلومات وفي الواقع يقوم المعلم بذلك بإثناء وإحباط المتدرب. ويشبه ذلك قتل الطفل عن طريق كثرة العطف والعناية أو قتل الدب لصاحبه لحبه الشديد له.

وتتمثل أفضل الاستراتيجيات في استخدام "حالة المتدرب" وأي مهارات وفنيات أخرى وملاحظة التغير دون الحكم عليه أو تفسيره. ثم بعد ذلك تساعد الأسئلة والمعلومات المتعلقة بحواس المتدرب في معرفة ماذا حدث، وأن يصل إلى النتائج منها وأن يخطط كيف يستكمل مسيرته معها بعد ذلك.

ولا يجب عمل ذلك بالضرورة بشكل رسمي أو في الجلسات المفتوحة. بل يمكن عمله أثناء تناول القهوة أو أثناء التمشية في الممر. أو في كافيتيريا المشروبات. وغالبا ما سيسأل المتدرب المدرب عن سبب التغير السلوكي، أو أن يحدد إذا ما كان هذا التغير "صحيح أو خاطئ". أحياناً يجب أن يتم ذلك لكن من الطبيعي أن يقاوم المدرب الإغراء ومساعدة المتدرب على الوصول إلى النتائج. أن أي تغير سلوكي مهما كان قليلا يمكن أن يكون له أثراً بالغاً، لكن الميزة يمكن أن تضيع إذا كان المدرب غير مدرك بالقدر الكافي للاستفادة من اللحظة المناسبة.

أنشطة تدريبية:

- استخدم أي من المهارات والفنيات ذات الصلة التي تم تغطيتها في هذا الكتاب، مثل استخدام التواصل غير اللفظي، واستخدام نماذج اللغة، وإدراك الأشياء غير المرئية.
- طور نقاط توجيه معينة ولاحظ تأثيرها على سلوك المتدرب.
- ركز على شيء للعمل عليه، مثل توصيل شيء (داخل النفس)، أو الحوار الداخلي مع النفس، أو التواصل غير اللفظي، أو نماذج اللغة التي تستخدمها. لاحظ كيف يؤثر ذلك على سلوكك أنت، وكيف يؤثر على سلوك المتدرب أيضا.
- استخدم هذا النشاط للمساعدة في تطوير سلوك جيد من أجلك.
- فكر في شيء تحب أن تصدقه على نفسك لكنك لا تظنه صحيحاً حقاً، مثل كونك واثقا من نفسك عن تقديمك لعرض أو إعطاء محاضرة، والتأثير الجيد على الناس في أول لقاء لك معهم.
- تحقق من المعتقد المطلوب عن طريق وضعه خلال عملية النتائج.
- فكر في ما الذي سوف يفعله أحدهم بصورة طبيعية بهذا الاعتقاد المطلوب.اصنع قائمة بما سيقوم به من أفعال.
- فكر في وقت مستقبلي سوف تحب فيه أن يكون لديك هذا المعتقد.
- اختبر فعلين من قائمتك يمكن أن يكونوا مساعدين وملائمين.
- تخيل نفسك وأنت تفعل ذلك كما لو كنت في فيلم.

- اعرض الفيلم مرة ثانية ولكن هذه المرة ادخل نفسك فيه بشكل كامل، ولاحظ كل أحاسيس الـ VAKOG التي تصاحب ذلك. ثم تحدث عن معتقدك وسلوكك الجديد بصوت عال.
- كرر لخمس أو عشر مرات.
- كرر ذلك أيضا مرتين في اليوم أو كلما كان مطلوباً.

النقاط الرئيسية:

١- التقط جميع الإشارات المعروضة.

٢- تجنب المبالغة أو زيادة التحميل على إعطاء المعلومات.

٣- استخدم حالة المدرب.

٤- استخدم الأسئلة.

٥- استخدم المعلومات الحسية إذا كانت المعلومات مطلوبة.

٦- ساعد المتدرب على إيجاد نتائجه أو استنتاجاته الخاصة.

٧- استخدم الفرص غير الرسمية للمناقشة.

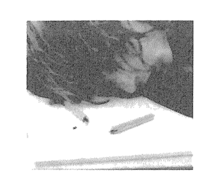
٨- تجنب إعطاء أحكام بالصواب أو الخطأ.

٩- وجه مستقبليا.

ثانياً: استخدام معلومات التغذية الراجعة الفعالة

لقد أخذ استخدام التغذية الراجعة الفعالة بعين الاعتبار بشكل واضح قبل تطوير الـ NLP بوقت طويل. لكن، ككثير من السمات الأخرى للتدريب الجيد، فإنه يجب أن يتلاءم ويتبع جميع المبادئ الرئيسية.

وكما ذكر في القسم السابق الخاص بملاحظة التغيرات السلوكية، هناك دائما قرار يجب أن يتخذه المدرب، وهو: (أ) إما أن يعطى تغذية راجعة بالفعل، و(ب) إذا تم ذلك، كيف يقوم به بفعالية قصوى.



ومن الجدير بالاهتمام مراعاة أن التعمق دون الخضوع لأي اعتبارات يمكن أحيانا أن يضر أكثر من أن يفيد، وفي حالة ملاءمة التغذية الراجعة، فإن المنهج التالي، والمعروف بمنهج "الساندوتش" يعد مفيدا للغاية، كما يقوم على مبادئ NLP سليمة:

- إعطى تغذية راجعة إيجابية خاصة بالحواس، قائمة على موطن قوى مدعم بأمثلة واقعية.
- اعطى تغذية راجعة خاصة بالحواس قائمة على موطن ضعف مدعم بأمثلة واقعية.
- اعطى، أو افتح الطريق لاتجاه إيجابي للأمام عن طريق استخدام الأسئلة، لكن يجب أن يحدده (هذا الاتجاه) المتلقى تبعا لأفعاله الخاصة.

وحتى تكون التغذية الراجعة ذات فائدة قصوى بالنسبة للمتلقى يجب أن تكون قريبة من الحدث الفعلي أو الواقعي بقدر الإمكان. وكلما ابتعدت عن الحدث، كلما فتح ذلك المجال لظهور عامل تحريف أو تشويه من شأنه أن يجعل الحدود ضبابية أو غير واضحة، كم سيكون من السهل أن تجد نفسك تتحدث عن المواضيع المتعلقة بالحدث، وما حدث منذ ذلك الوقت، أكثر من أن تتجه للأمام. وسوف يتضح ذلك من كمية تعديات ماوراء النموذج التي تحدث في مناقشة الحدث.

وبأبسط تعبير يعنى استخدام ساندوتش التغذية الراجعة إمداد المرء بالمعلومات المفيدة لمساعدته على تحديد سلوكه الثاني، لكن المعلومات تكون متعلقة بالحواس أكثر من كونها ذاتية أو حكمية. وفي بعض الأحيان يتردد بعض المدربين عند سؤال أو طلب الآخرين أن يغيروا من سلوكهم لأنهم يخشون أن يحرجوا المتلقى، أو أن يغضبوه، أو أن يكرههم، أو أن يدفعوه إلى أن يناقش أو ينتقم بشكل دفاعي كريه. وربما يكون السبب في ذلك أن معظم الناسب يصبحون دفاعيين عندما يوجه لهم نقدا، حتى إذا اعتقد المنتقد أن هذا النقد بناء، ويتيح الـ NLP لنا الفرص لتجنب هذه المشكلة عن طريق ربطنا بالحواس.

لكن التغذية الراجعة تختلف عن "النقد البناء" أو إعطاء النصح. ففي النوع الثاني، يكون الشخص المنتقد أو المبدي للنصح مسئولا عن اتخاذ قرار أو تحديد ماذا سوف يفعل. وهناك يكمن الاختلاف الرئيسي. فمع التغذية الراجعة تعطى المعلومات فقط ويكون الشخص المتلقى للتغذية الراجعة مسئولا عن اتخاذ قرار ماذا سوف يفعل. وهناك اختلافات أخرى وهي:

- يركز النقد على الشخص، في حين تركز التغذية الراجعة على السلوك أو الموقف.
- النقد عام ونهائي في حين تكون التغذية الراجعة خاصة (بجانب ما).
- يعتمد النقد على التقييم، واللون، وترصد الأخطاء، في حين تعتمد التغذية الراجعة على الوصف والسعي في العلاج.
- يعتمد النقد على ما حدث في الماضي، في حين تؤكد التغذية الراجعة على ما سوف يحدث في المستقبل.
- غالبا ما يؤجل النقد إلى الوقت المناسب في حين تعطى التغذية الراجعة في حينها.

عادة ما يكون الامتعاض نتيجة منطقية لانتقاد شخص ما إلى جانب شعوره بأنه يعاقب. أما نتائج التغذية الراجعة فغالباً ما يتمثل في التعاون والتحرك نحو التغيير- نحن نميل إلى التفكير في التغذية الراجعة بشكل أساسي فيما يتعلق بعلاقتها بالسلوك غير المرغوب فيه (تغذية راجعة سلبية) ـ لكن مبادئ ساندوتش التغذية الراجعة يمكن ويجب أن تنطبق على السلوك المرغوب فيه (التغذية الراجعة الإيجابية) أيضا، تذكر أنه لا يوجد فشل في تعلم NLP، يوجد فقط تغذية راجعة.

ونوضح فيما يلي بعض الاستجابات الكلاسيكية للتغذية الراجعة تتمثل في:

١ ـ إيجابي:

استمع جيدا، اعترف بـ، وضح، حقق، قيم، تعاون، لاحظ أكثر.

٢ ـ سلبي:

تجاهل، انكر، فسر، برر، قدم عذر، تخيل، قاوم، دافع، حرف، قابل، استسلم، إنسى.

لذلك تعد التغذية الراجعة الفعالة هي المعلومات التي:

- يستطيع أن يسمعها المتدرب دون أن يصبح دفاعيا.
- تبقى على العلاقة جيدة، ومفتوحة (مريحة، وسليمة).
- تزيد من فرصة استخدام عملية التغذية الراجعة في التعاملات المستقبلية.

٣ ـ التغذية الراجعة الفعالة:

- تصف السلوك.
- تتعلق بالحواس.
- تكون ملائمة.
- تكون مبشرة.
- يمتلكها المرسل أو المتلقى أو القائل.
- تتضمن المشاعر الحقيقية للمرسل.
- يتم التحقق من وضوحها.
- تطرح أسئلة ذات صلة بالموضوع.
- تحدد النتائج أو العواقب.
- تكون مبتغاة أو مرغوب فيها.
- تشير إلى السلوكيات التي يتحكم فيها المتلقى.
- تأخذ احتياجات كلا من المرسل والمتلقى في الاعتبار.
- تؤكد على قيمة المتلقى.
- تعترف بالعملية.

٤ـ التغذية الراجعة غير الفعالة:

- تقيم وتحكم على السلوك.
- تكون عامة.
- تكون مؤجلة.
- تكون غير مباشرة أو غامضة.
- تحول الملكية.
- تنكر أو تستنكر المشاعر.
- لا يتم التحقق من وضوحها.
- تسال أسئلة ليس لها صلة بالموضوع.
- لها نتائج غامضة أو غير محددة.
- غير مبتغاة أو مرفوضة.
- تشر إلى السلوكيات التي لا يتحكم فيها المتلقى.
- تحرف وتشوه بواسطة احتياجات المرسل.
- تنكر قيمة المتلقى.
- تتجاهل العملية.

كيف تعطي تغذية راجعة إيجابية؟

يفهم كثير من المدربين قيمة المدح والعرفان (تغذية راجعة إيجابية) لكنهم وجدوا أنه من الصعب التوازن مع التغذية الراجعة السلبية، ويتمثل أحد أهم الدروس التي يجب أن يتعلمها المدرب من الـ NLP وعلم النفس في دور التقوية أو التعزيز الإيجابي. حيث يبدوا أنه حافز أكثر قوة من التعزيز السلبي. في حين ربما يؤدي التعزيز السلبي المتواصل إلى هبوط مؤقت قصير المدى لأحد السلوكيات غير المرغوب فيها، لأنه لن يلهم أو يعطى أداء صحيحا. في الواقع، ربما ينتج عنه تغير سلوكي غريب وغير متوقع.

في أمثلة كثيرة، لا يشعر المدربون بارتياح من إعطائهم التغذية الراجعة لأنهم لا يعرفون كيف يقولون ما يعنوه حقا. لا يبدو انهم يستطيعون إيجاد الكلمات المناسبة للتعبير عما يشعرونه بشكل أصلي. فغالبا ما يخرج ذلك في شكل "نعم، أو، أحسنت".

وبغض النظر عن كيف يقال ذلك، من الراجح ألا يستطيع هذا الاختصار أو الإيجاز توصيل المعنى أو النية الحقيقية لدى المدرب. وتوفر الـ NLP بمهاراتها وفنياتها المتعددة والأدوات المفيدة التي تساعد المدرب على أن يعين المتدرب بشكل أكثر فعالية. وهناك ثلاث طرق لإعطاء القوة والمعنى للتغذية الراجعة وهي:

١- كن دقيقا ومحددا.

٢- عزز سمة شخصيه.

٣- أكد على المكافآت.

وبكونه محدد يضيف المدرب بذلك عمقاً لما يمكن أن يظهر كملاحظة خارج نطاق التحكم. على سبيل المثال، وإذا كان إعطاء التغذية الراجعة الإيجابية إلى أحدهم عن سؤال كان قد سأله منذ برهة، عندئذ يمكن للمدرب أن يقول:

- "أنا أحب الطريقة التي فكرت بها في السؤال بصورة تدريجية ومنطقية".
- "لقد سالت السؤال بصورة مباشرة وواضحة".
- "إن الجزء المتعلق بالتطبيقات المستقبلية كان حقا واضحا وضاربا بقوة".

ولا يتطلب ذلك أن نقول لغة NLP غريبة وغير مفهومة، لكنه يسمح للمتدرب أن يتلقى تغذية راجعة دقيقة، وعن طريق الدقة والتحديد، يترك المدرب انطباع دائم أنه يعنى حقا ما يقوله. ويتماشى ذلك مع الصلة، والمعايرة أو التدريج، والاستخدام الملائم لنماذج اللغة، كما يخلق شيئاً يستطيع المتلقي أن يتجاوب معه.

وغالباً ما يوجد عوامل خفية تثير الأداء الجيد للمتدرب. ويتمثل قليل من تلك العوامل غير الملموسة في: الصبر، والمثابرة، والانتباه للتفاصيل، واللباقة، والشمولية أو التعمق، وخصائص أخرى تدخل في نسيج شخصية الفرد. وإذا قدر المدرب تلك الخصائص الشخصية وأراد الأفراد أن يواصلوا عرضها، يجب أن يتم تعزيزهم بالتغذية الراجعة التي تركز على السلوك.

وتتمثل بعض الأمثلة على تعزيز الخصائص الشخصية في:

- "إنني سعيد أنك أخذت المبادرة".
- "لقد كنت حاسماً وعادلاً في نفس الوقت".
- "أنه اتجاه إبداعي للغاية".

إن كثير من الناس وخصوصاً هؤلاء الذين يهتمون بالنتائج إلى حد كبير، يحبون أن يعرفوا أن ما يفعلونه له هدف أو قيمة. وتتمثل الطريقة الثالثة لإضافة الجوهر إلى التغذية الراجعة الإيجابية في التأكيد على المكافآت. اخبر المتدرب كيف أنك أو المنظمة، أو المتدربين الآخرين، أو العميل أو الزبون سوف تستفيدون من استخدامه لتلك المهارة بوجه خاص، على سبيل المثال:

- "إن باقي المجموعة قد ساعدها هذا السؤال".
- "لقد ساعدتنى حقا في شرح الماضي بفعالية أكبر عن طريق شرح هذا السؤال".

اختر الكلمات الملائمة والمريحة. لكن عندما تعطى تغذية راجعة كن محددا، وعزز سمات شخصية، و/ أو أكد على المكافآت. وعندما توضح جميع هذه العوامل مع بعضها البعض، يمكن أن تبدوا كذلك:

- "إنني سعيد أنك كنت حساساً لسوء الفهم الممكن وأنك سألت السؤال لتتأكد أكثر.
- لقد كان من الممكن أن يكون موقفا محرجا.
- ويفيد ذلك في أن يكون المرء محددا وان يسمح للمتدربين أن يركزوا على النقاط الرئيسية. كما يتجنب قراءة العقل أو التعليق على ما إذا كان باقي الأفراد موافقين أولا.

كيف تعطي تغذية راجعة سلبية؟

يتعين أن تكون قادرا على إعطاء تغذية راجعة إيجابية لشيء تقدره. لكن ماذا عن الأخبار السيئة؟ كيف يستطيع المدرب أن يجذب الانتباه لخطأ أو فشل بطريقة تبدو بناءة ومدعمة؟ إن ذلك ليس بالأمر السهل، كما أنه يمكن أن يخلق موقفا دفاعيا. لكن مساعدة الناس على أن يتعلموا من أخطائهم تعد سمة هامة من سمات المدرب والحفاظ على جو محفز كما يعد ذلك أيضا مهما للغاية في سياق المدرب كمثل أعلى. كيف يستطيع المدرب أن يتأكد من أنه يساير الحياة ويطبق مبادئ عمل التدريب NLP بطريقة عرض مبسطة؟ إن العملية التدريجية التالية سوف تساعد على خفض الموقف الدفاعي وسوف تحول الموقف غير المستحب إلى حل جماعي للمشكلات وتغير إيجابي. والخطوات هي كالتالي:

- عبر عما يقلقك (مشكلتك).
- افهم القصة بالكامل.
- استخدم مهارات الـ NLP الحسية.

- عزز الأداء الصحيح.
- ناقش البدائل.
- ساعد المتدرب على تطوير (الوصول إلى) نتيجة بنفسه.

إن الاتصال الصريح والواضح يعد متطلبا رئيسيا هنا. وهذا هو سبب أهمية البدء في العملية عن طريق الشرح الدقيق والكامل لما يدور في رأسك.

استخدام رسائل الـ أنا، مثل:

- "لقد لاحظت نقص الانضمام في..."
- "يقلقني..."
- "لدى مشكلة مع..."

تجنب الافتتاح بسؤال أو أي شيء يمكن أن يبدو كحكم أو اتهام. إن الأسئلة مثل "ألا تستطيع تتماشى مع الآخرين؟" أو "أين كنت عندما بدأ هذا الدرس؟" يبدو فقط أنها ستزيد الموقف الدفاعي وعدم الارتياح. كن لبقا، ولكن كن مباشرا. إذا كنت شديد اللباقة والبراعة، ربما تخلق بذلك شعورا بالارتباك والشك. ففور ما تقوم بإبداء مخاوفك والتعبير عن مشكلتك، يجب أن تتبع ذلك مباشرة بسؤال يستدعى التفسير والتوضيح مثل:

- "ماذا حدث؟"
- "لماذا أحدث ذلك بهذه الطريقة؟"
- "أخبرني عن ذلك"

يستطيع المدرب، إذا كان ذلك ملائما، أن يستخدم ماوراء النموذج، لكنه يجب أن يعرف أن الهدف هو أن يدفع المتدرب إلى الأمام، وليس فقط أن يصل إلى قاع موقف محدد، على الرغم من أهمية فهم الموضوع بالكامل حتى يمكن التعرف بطريقة بناءة.

والخطوات الرئيسية هي:

١- الاستماع الجيد- مراقبة العوامل الفسيولوجية، وعوامل تقييم العين، والاستماع إلى نماذج اللغة.

٢- طرح أسئلة توضيحية- باستخدام ماوراء النموذج.

٣- التأكد من الفهم، حتى إذا لم يكن من الممكن الاتفاق مع الشخص دائما. جرب عبارات مفيدة مثل:

- "الذي تقوله هو ..."
- "إذا السبب الذي جعلك...هو ..."

يعد الاستماع الجيد مقوما حيويا من مقومات التواصل الفعال، كما يمثل طريقة من طرق استخدام مهارات الـNLP وهي توصيل الاستماع الجيد إلى المتدرب. فمن الممكن غالبا اكتشاف أنه خلف أداء ضعيف يوجد أفضل النوايا. وإذا كان الأمر كذلك، فمن المهم تعزيز الأجزاء الجيدة من الأداء حتى تستطيع التركيز على إيجاد حلول للأخطاء أو الأحكام الخاطئة. وإلا من المرجح أن يفترض المتدرب أن كلا من السبب والفعل كانا غير ملائمين أو خاطئين.

على سبيل المثال، افترض أن بعض العمل المكتوب يحتوى على العديد من الأخطاء وذلك لأن المتدرب فكر فقط في تسليم هذا العمل في وقت محدد. في هذه الحالة يكون تعزيز والتعامل مع قلق المتدرب حيال مواعيد التسليم أمرا مساعدا على الحفاظ على هذه السمة أثناء إيجاد حلول لموضوع الدقة.

ويعد الإعراب عن القلق أو المخاوف، والاستماع منهم لقصة كاملة والتركيز عل الموضوع عن طريق تعزيز نتائج قد تم إحرازها بالفعل، تكون المرحلة التالية هي مناقشة الطرق البديلة للتعامل مع الموقف لدى حدوثه مرة أخرى. وتمثل هذه الخطوة الخطوة الرابعة في عملية التغذية الراجعة السلبية. إنها هامة لأنها تأخذ المواضيع الإيجابية السابقة في الاعتبار وتنظر بشكل بناء إلى المستقبل.

هناك طريقتان للاقتراب من هذه الخطوة من العملية. إذا كان الهدف هو معرفة فكرة الشخص الآخر، أو إذا كنت لا تستطيع أن تفكر في أي بدائل بنفسك، عندئذ تستطيع أن تسال عن حلول ممكنة. وإذا كان لديك اقتراح، أو إذا كان هناك طريقة واحدة فقط للتصرف، عندئذ قدم الاقتراح ولا تحاول أن تقود، الشخص الآخر نحو حل تعتبره أنت مفيدا عن طريق طرح سلسلة من الأسئلة حيث يميل المتدربون إلى أن يصبحوا ممتعضين من هذه الفنية المتلاعبة أو غير المباشرة. استخدم إبداع الصلة وفنيات الـ NLP المناسبة الأخرى. وساعدهم أيضا على أن يتحركوا جهة تعريف وتحديد نتيجة بأنفسهم.

واليك كيف يمكن أن يبدوا ذلك.

"لقد كان موعداً ضيقاً للتسليم، وإنني أقدر المجهود الإضافي الذي بذلتموه لتسلموني العمل المكتوب في الموعد المحدد. ماذا يمكن أن نفعل لتقليل عدد الأخطاء والتسليم في ذلك الوقت أيضا؟"

إن التغذية الراجعة الدقيقة والأصيلة تُعد حجر ارتكاز للمدرب الجيد الفعال. ويصبح المدح والتقدير أكثر أهمية ومعنى عندما يكون كلاً من منهما محدداً، وعندما يعزز السمات الشخصية ويؤكد على المكافآت. حتى التغذية الراجعة السلبية يمكن أن تبدو مدعمة عندما تقوم العملية على حل المشكلات بشكل صريح وبناء ويعتمد على التواصل.

كيف تعطى تغذية راجعة:

١ـ استخدم الجمل التي تحتوى على الضمير "أنا" لوصف ردود الأفعال. وتجنب استخدام الجمل التي تحتوى على الضمير "أنت" والتي من شأنها تقييم الشخص الآخر. "لقد كنت غير مرتاحا عندما قلت لا" "لقد جعلتنى غير مرتاحا عندما قلت".

٢ـ علق على موقف أو سلوك محدد.

٣ـ "عندما ذكرت جين التكلفة، اعتقدت أنك غضبت، لا لقد فهمت جين خطأ"

٤ـ تأكد من أن التعليمات تسد احتياجا لدى المتدرب. وكن حذرا من أن تخاطب احتياجاته التي تتعلق باحتياجاتك فقط.

- "لقد بدوت وكأنك كنت غاضبا"، لا "لقد غضبت لدى رؤيتك عندما تصرفت بغضب شديد. لقد شعرت دائما أنك سريع الغضب للغاية.

٥ـ اعطى تغذية راجعة فقط عندما تستطيع أن تحدث تغييرا. وتجنب إعطاء التغذية الراجعة على أشياء لا يستطيع المتدرب أن يتحكم فيها. "لقد كان صوتك منخفض للغاية لدرجة أن هؤلاء الجالسين في الخلف استطاعوا سماعك بالكاد". لا "لأنك كنت هادئا (أو منخفض الصوت) لم ينبه معظم الأشخاص لتعليقاتك".

٦- تجنب الرسائل المختلطة، مثل:

- "لقد جمعت بعض الشكاوي من الأشخاص في الدورة التدريبية. لقد قمت بمضايقتهم بعض الشيء. لكن أسئلتك في الجلسات المفتوحة تعد ممتازة،

٧- لا تستخدم أسئلة تجعل المتدربين يبررون أفعالهم.

- "هل تستطيع أن تخبرني عن ذلك؟" لا "لماذا فعلت ذلك؟"

٨- تجنب التحميل الزائد، مثل:

- "لقد وجب عليك أن تأتي هنا في الموعد المحدد. كما أن لدينا مشكلة معك أيضا في المجموعات. ولا تنسى أمر العرض أو التقديم الذي ستقوم به اليوم".

وهناك نقطة أخرى: لا يجب عليك كمدرب أن تسمع كلمات مثل "وإنك تعلم ما أعنيه" داخل عقلك، فكر ثانية، المتدرب لا يعلم شيئا. إنها عبارة مختصرة تحقق الإذعان مع إيماء بالرأس كتلك التي تحدث عند الضرب الخفيف على الوتر العضلي في الركبة، لكنها لا تخاطب موضوعات مهمة حقا. إن طول هذا القسم يؤكد على أهمية مهارة إعطاء تغذية راجعة بالنسبة للمدرب الجيد، وكما ذكرنا في البداية أن التغذية الراجعة الفعالة تسبق التطور الرسمي للـ NLP. لكن التدريب على NLP عملى وواقعي ويقوم على ما يفيد ولذلك يوجد تواؤم تكميلي ولتفعيل التغذية الراجعة، فإن التواؤم مع مهارات التدريب على NLP ومبادئه سوف يكون له فائدة كبيرة.

أنشطة تدريبية

١ـ استخدم جميع المهارات ذات الصلة عند إعطاء تغذية راجعة، مثل إبداع الصلة، والتوجيه، والقيادة، واستخدام نماذج اللغة، واستخدام ماوراء البرامج وذلك للتحقق من فعالية التغذية الراجعة.

٢ـ جاري تفضيلات المتدربين بدلا من استخدام تفضيلاتك الخاصة.

٣ـ اطلب من المتدربين إعطاء تغذية راجعة تتضمن سؤالهم ما التغذية الراجعة التي كانت فعالة بالنسبة لهم (لاحظ عوامل تقييمهم بالعيب، والعوامل غير اللفظية، ونماذج اللغة) وفائدة ذلك أنه يخلق حلقة تدريب مكتملة.

النقاط الرئيسية:

١ـ قرر إما أن تعطى تغذية راجعة أم لا.

٢ـ قرر كيف تقوم بذلك بفعالية قصوى.

٣ـ استخدم أسلوب التغذية الراجعة.

٤ـ قم باستخدام التغذية الراجعة بعد الحدث مباشرة بقدر الإمكان.

٥ـ استخدم مبادئ الـNLP الرئيسية.

٦ـ اترك القرار فيما يتعلق بالتغذية الراجعة إلى المتدرب.

٧ـ استخدم المعلومات التي:

- يمكن سماعها دون التسبب في إحداث موقف دفاعي.
- تبقى على علاقة جيدة ومفتوحة وسليمة.

- تفعل من عملية التغذية الراجعة.
- استخدم سمات التغذية الراجعة الفعالة.

٨- عند إعطاء تغذية راجعة إيجابية:

- كن محددا.
- عزز السمات الشخصية.
- أكد على المكافآت.

٩- عند إعطاء تغذية راجعة سلبية:

- عبر عن القلق والمخاوف.
- افهم القصة كاملة.
- استخدم مهارات التدريب على لغة NLP الحسية.
- عزز الأداء الصحيح.
- اكتشف البدائل.
- ساعد المتدرب على أن يطور نتائجه.

١٠- استخدم الخطوات الرئيسية التالية:

- استمع بعناية - راقب العوامل الفسيولوجية، وعوامل تقييم العين، واستمع إلى نماذج اللغة.
- اسأل أسئلة موضحة. استخدم ماوراء النموذج.
- أكد على الفهم، حتى إذا لم يكن الاتفاق مع الشخص أمرا ممكناً دائماً.

١١- استخدم القواعد الرئيسية التالية:

- استخدم عبارات "أنا" ولا تستخدم "أنت".
- ناقش موقفاً أو سلوكا محدداً.
- تأكد من أن التعليقات تخدم أو تلبي حاجات المتدرب.
- أعطى تغذية راجعة فقط عندما تستطيع هذه التغذية الراجعة إحداث تغيير.
- تجنب الرسائل المختلطة.
- لا تستخدم الأسئلة التي تجعل المتدرب يبرر أفعاله.
- تجنب التحميل الزائد.

دراسة حالة:

في أعقاب نشاط في ورشة عمل بناء فريق، والتي دارت بشكل خاطئ، اقترب مدير بشكل من الإحراج من المدربة وطلب منها إعطاء تغذية راجعة.

وبالاستماع إلى السؤال، وكيف طرح، وبتقييم الشخص، اعتقدت المدربة أن هذا كان في الواقع طل بنصيحة، ولكنها اعتقدت أيضا أن السائل لن يتلقى النصيحة بطريقة مفتوحة وربما سوق يقاومها ويجادلها.

لذا، بدلا من إعطاء تغذية راجعة فعلية قررت أن تسأله أسئلة باستخدام ماوراء النموذج لتبحث عن تعديات لشيء موضوعا حقيقيا. وبفعل ذلك أصبح من الواضح أن المدير شعر أنه جعل من نفسه أحمقاً ولم يظهر نفسه بالطريقة التي اعتقد أنه سوف يظهر بها.

وبعرض الموضوع الحقيقي، قامت المدربة عن طريق إدراكها للقيم والمعتقدات، وباستخدام إعادة الصياغة واللغة الغامضة ببراعة، قامت باستخدام نبرة الصوت الموجهة، وبالتالي مكنت المدير من اختيار طريق محدد لسير الأحداث قرره أو وضعه بنفسه، والذي كان قد خرج عنه قبل ذلك.

وبعد ذلك، وفي ورشة العمل علق المدير متحدثا إلى المدربة قائلا ما معناه أنه على الرغم من أن المدربة لم تفعل شيئا في الواقع، إلا أن المدير شعر أنه قد تعلم شيئاً مفيداً عن نفسه، والذي سوف يستمر في استخدامه بعد ذلك.

ثالثاً: الأفراد غير القادرين على المتابعة والاستمرار

يمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أسباب متعددة ومتنوعة مثل التعب، والملل، والتحميل الزائد، وقلة جودة التدريب، والأسباب المتعلقة بالبيئة، ونقص الاهتمام بالموضوع. لذا من المهم للمدرب أن يكون قادرا على إيجاد "تفاهم وتواصل" مع الأفراد والمجموعة حتى يعرف ما يجري ويتعامل معه بشكل ملائم. وتلعب جميع مهارات الـ NLP الحسية واللغوية دوراً هاماً وذو تأثير كبير في هذا الصدد.

إن جميع الفنيات التي يغطيها هذا الكتاب إذا استخدمت بشكل ملائم سوف تساعد على دفع الأفراد إلى الأمام. وأحيانا ما يكون هناك ميل إلى أخذ قسط من الراحة أو إلى تقليل السرعة إذا بدا على المجموعة أنها تجد صعوبة في تناول الموضوع. إلا أنه يوجد طريقة أو استراتيجية أكثر فعالية وهي ألا تبقى المجموعات متيقظة ومشغولة فقط ولكن أيضاً أن تتأكد من أن كلا من وظائف الجانبين أفضل طريقة فعالة في دفع الأفراد إلى الأمام في إدخال المخ في مستوى جديد في حين التركيز في الوقت نفسه والتأكد على

النجاحات السابقة. وأشار بحثاً هاماً قام به باندورا (١٩٨٦) بجامعة ستانفود إلى أن المخ يفرز مواد كيمائية مختلفة عندما يشعر بالضغط والإجهاد وذلك حتى الشعور بالقدرة والثقة مرة أخرى.

لقد تبع هذا البحث ببحث آخر قام به كلا من آثرن وشوارتز بجامعة ييل عام ١٩٨٧ واللذين وجدا أنه عندما يشعر الأشخاص بنقص الكفاءة، وعدم وجود قوة دافعة، أو بالإحباط، يكون الجانب الأيمن من المخ نشيطاً (ماجوير، ١٩٩٠)، وبشكل تبادلي، عندما يكون الأشخاص متفائلين حيال ما يجري من أحداث يكون الجانب الأيسر أكثر نشاطا.

وهناك سمة أخرى من سمات هؤلاء الأفراد تتعلق بالمهارات الشخصية للمدرب. فبجانب استخدام سلسلة متنوعة من فنيات التدريب، يحتاج المدرب إلى أن يكون صريحاً ومتفتحاً بما يكفي ليعرف أن المتدربين يتعلمون على مستوى غير واع أو إرادي. وفي الواقع ذكر دكتور دونكين بجامعة إلينويز أن ٩٩ بالمائة من التعلم يتم بشكل لا إرادي، (ذكر في جنسن، ١٩٩٤). فالمتدربون يتعلمون من العوامل البصرية، والأصوات، والخبرات، والبيئة. لذا سوف يرى المدربون الفعالون أنفسهم كجزء من بيئة التعلم وسوف يعدون أنفسهم ليكونوا مرنين.

ويمكن أن يتضمن ذلك تغيير الموضوعات، والتوقف الكامل، واستخدام سلسلة متنوعة من درجات ونبرات الصوت وسرعته، وتغير نماذج اللغة المستخدمة، واستخدام حس الدعابة، وجعل المتدربين يحصلون على محادثات غير هامة قصيرة (أو مستمرة لدقيقة واحدة) فيما بينهم، وسؤالهم عن أفضل فكرة للتحرك والمضي إلى الأمام، واستخدام النشاط المفاجئ، وطلب إحداث تغيير في الحالة، واستخدام الوسائل المدعمة.

ولإنجاح هذه الفنيات فإنها تحتاج إلى أن تبنى على الاحترام المتبادل القائم على الصلة الوثيقة. إن جميع تلك الفنيات سوف تعمل لكن تنفيذها لمجرد إحداث تأثير، يمكن أن ينتج عنه رد فعل عكسي يقوم به المدرب بإحباط الأفراد أكثر، أو أن يحدث فريق نشط بداخل المجموعة عن طريق عزل أنفسهم عنهم. وباستخدام تلك الفنيات بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى جذب الانتباه، وإعادة توجيه التركيز وتنشيط الأفراد والمجموعات. كما تتيح تلك الفنيات أيضاً الفرصة لإنشاء توجيهات إيجابية وتوجيه مستقبلي للأحداث داخل وخارج إطار التعلم.

أنشطة تدريبية:

١- استخدام أي من المهارات والفنيات ذات الصلة والتي يغطيها هذا الكتاب، مثل الاهتمام بالأشياء غير المرئية، وإيجاد مرجع من الخبرات، وتغير حالة المتدرب، الخ. وبشكل عملي فإن جميع فنيات الـ NLP يمكن أن تستخدم مع هؤلاء الأفراد بشكل منفرد أو مع مجموعة.

٢- تدرب على استخدام فنيات الـ NLP عندما تصاب بتلك الحالة.

النقاط الرئيسية:

- أبقى مركزا على الأفراد والمجموعة.
- استخدم الفنيات التي يعطيها هذا القسم من الكتاب.
- اجعل الأفراد ينضمون أو وظفهم وتحداهم.
- وظف كلا جانب المخ.

- كن واعياً للجانب الأيسر المتفائل من المخ.
- ابنى على (اعتمد على) القدرات والثقة.
- ابقي نفسك مثلاً أعلى جيد.
- كن مرناً ومستعداً لتجربة أشياء مختلفة.
- اصنع صلة غير تغيير الاتجاه.
- إذا لم يكن في الإمكان خلق صلة قبل تغيير الاتجاه - يجب عليك أن تغير الاتجاه في أي وقت حيث سيؤدي ذلك إلى مقاطعة وتغيير حالة الأفراد ولكنه سوف يؤدي دائما إلى اتجاه إيجابي واستخدم التوجيه والتوجه المستقبلي.

رابعاً: استخدام الاختبارات المعكوسة.

في التعليم التقليدي تثير فكرة الاختبارات النقاش والذي غالباً ما يصل إلى حد الجدل. فلكل شخص رأيه (المدعم ببعض المعتقدات القوية للغاية) فيما يتعلق بمزايا ومساوئ استخدام الاختبارات. ويتيح ذلك فرصة جيدة للمدرب. وذلك لأن معرفة التطبيقات السلبية للاختبارات وتحويلها إلى إيجابية عن طريق جعل الاختبارات ممتعة ومفيدة وشيقة يمكن أن يحدث تقدماً هائلاً (أو حتى يضيف إلى الخبرة) لكثير من الأشخاص.

وهناك طريقة للبدء في هذه العملية وهي جعل المتدرب "يختبر" المدرب وإذا تم الاتفاق على التوقعات والأهداف في بداية التدريب، إذا عند الوصول إلى النقاط الرئيسية، مثل جزء انتقال من مرحلة إلى أخرى داخل الجلسة (للمساعدة على إبداع

طاقة ونشاط لدى المجموعة) يمكن للمدرب أن يعرض منشوراً لما يحاولن تحقيقه ولكيفية تحقيقهم له. ويمكن للمتدرب بعد ذلك إما أن يعلق عليه أو أن يحضر ورقة ويعطى درجات للمدرب، وهو الأمر الذي سوف يمثل تغذية راجعة للمجموعة بالكامل وبالتالي سيخلق حلقة أو دائرة تدريبية.

وفيما يلي نعرض مثالاً قائماً على عمل إريك جنسن (١٩٩٤):

- ماذا (إذا كان هناك أي شيء) يمكن أن يجعل الدورة مفيدة؟
- ما الذي يفعله المدرب ليساعدني على تحقيق أهدافي؟
- ما الذي يمكن أن يقوم به المدرب ليساعدني على تحقيق أهدافي؟
- ما رأيك في المنشورات، والوسائل الإيضاحية المساعدة...الخ؟
- الشيء الذي ما زلت لا أفهمه هو...
- ما هي التغذية الراجعة التي يمكن أن تعطيها للمدرب؟
- إذا كان هناك تدريج من عشرة درجات فما هي الدرجة التي يمكن أن تعطيها للمدرب فيما يتعلق بهذه النقطة في التدريب؟
- هل يقوم المدرب بالفعل بتمثيل وتطبيق وعرض المهارات المتعلمة؟

إذا بدأ المدرب في التدريب بطريقة معينة فعندئذ يمكنه تصميم اختباره الخاص به، كما يمكنه أيضا أن يطلب من المتدربين إعطائه تغذية راجعة.وهناك مثالا على ذلك وهو استخدام درجات من ١ إلى ١٠ للمدرب في الموضوعات التالية:

- يستمع ويفهم.
- يخطط الجلسة جيدا.
- حماسي تجاه الموضوع.
- حماسي تجاه المجموعة.
- المواد التي تدرس حديثة.
- مستعد ليغير العقل.
- يمشى وفق جدول.
- أتاح وقت كافي للمناقشة.

ومن الواضح أن بعض المدربين سوف يرهقهم القيام بذلك، بينما سوف يقول آخرون انهم يقومون بشيء مشابه، مثل التقييم في نهاية البرنامج. إن النقطة الرئيسية هنا تتمثل في أن هذا المنهج يجب أن ينفذ على أساس مستمر ومنظم، بالاستعانة بطرح أسئلة متعلقة بالجلسة التي يتم تعلمها و/ أو كيف يتم تعلمها.

وبعد الانتهاء من ذلك يحتاج المدرب إلى أن يكون قادراً على الاستجابة لنتائج الاختبارات وان يعرض تغير سلوكي ومهارات مرنة. ويوفر ذلك نموذج قوى يتبعه المتدربون.

وهناك شكلا آخر من أشكل استخدام الاختبارات المعكوسة وهو جعل المتدربين يصممون اختباراتهم بأنفسهم ولأنفسهم. وتتمثل خطوات هذه العملية في التالي:

- قسم المجموعة إلى مجموعات كل منها يتكون من أربعة أشخاص.
- ذكرهم بالأهداف.
- أعطهم لمحة سريعة على المضمون.
- اجعلهم يصممون اختبار من عشرة أسئلة.
- ابحثوا النتائج فيما بينكم في جلسة مفتوحة.
- اتفقوا على اختبار نهائي.
- نفذوا الاختبار.
- ناقشوا صحة الاختبار.
- وتقوم هذه العملية أيضاً بخلق حلقة أو دائرة تدريبية كاملة.

وفيما يتعلق بالمهارات التي يغطيها هذا الكتاب، يستطيع المدربون أن يختبروا أنفسهم في مهارات معينة مثل إبداع الصلة، واستخدام الدعابة، وتغيير حالة المتدرب، واستخدام الافتراضات المسبقة. إن أي مهارات يتم اختبارها سوف تساعد في توصيلها للمتدربين أيضاً.

أنشطة تدريبية:

١- صمم اختبارك الخاص بك للمتدربين حتى يكملوا الدورة وهم متفقون على الأهداف، والتوقعات.

٢- اجعل المتدربين يصممون اختبارات لأنفسهم لتنفذ هذه الاختبارات بواسطتهم.

٣- اجعل الاختبارات قائمة على مهارات الـ NLP (إذا كان ذلك ملائماً).

النقاط الرئيسية:

- تستطيع الاختبارات المعكوسة أن تساعدنى في تغيير أي آراء سلبية لدى المتدربين فيما يتعلق بالاختبارات.
- كما تخلق حلقة تدريبية كاملة.
- يتلقى المدرب تغذية راجعة مفيدة فورية.
- يستطيع المدرب أن يعرض أو يظهر استجابة.
- يمكن أن تتحسن جودة التدريب.
- يجب إجراءها على أساس منتظم، مثل أن تكون يومياً (لكن في وقت مختلف من اليوم كل يوم).
- يستطيع المتدربون أن يطوروا اختباراتهم بأنفسهم.
- يمكن (ويجب أن) يتم اختبار المهارات مثلها في ذلك مثل المعرفة.

دراسة حالة:

أثناء إجراء ورشة عمل عن المهارات المؤثرة على مدار يومين، قرر المدرب استخدام اختبار معكوس في نهاية اليوم الأول. وكان أحد الأسئلة هو "هل يقوم المدرب بالتطبيق والتعايش مع المهارات التي يقوم بتدريبها؟

وأشارت التغذية الراجعة لهذا السؤال إلى أنه يفعل ذلك، ولكن باستثناء إبداع الصلة، لأنه لا يقوم دائماً بالتقاط وتناول الأفكار المحددة التي يصل إليها المتدرب.

إن هذه التغذية الراجعة مكنته من تغيير منهجه وفي اليوم الثاني أظهر بشكل سلوكي أنه استطاع أن يفعل ذلك، وقد أتاح ذلك الفرصة للمجموعة للحصول على فائدة أكبر من التدريب كما أوضح لهم أن التغير السلوكي يمكن حدوثه.

خامساً: الحفاظ على الانخراط في التدريب

يُعد ذلك عنصراً حيوياً في جميع أشكال التدريب كما يعلم جميع المدربين، كما أن لكل شخص طريقته في تحقيق ذلك، وسوف تساعد كل مهارة من مهارات الـ NLP التي يغطيها الكتاب في هذه العملية، من الولد المفاجئ للطاقة إلى البرامج المابعدية.

وفي المرحلة الأولى من استخدام مهارات الـ NLP، يمكن أن يعد هذا العنصر مرعباً حيث يكون المدرب مدركا أكثر لما يحدث. فيبدوا كما لو أن كل طرفة عين، أو ابتلاع ريق أو إيماءة توصل معنى مهم للغاية (وغالباً ما يتلقاه المدرب بشكل سلبي)_ إن النقطة الهامة هنا هي أن لكل فرد طريقته الخاصة لعمل الأشياء (والتي لن تكون طريقتنا بالتأكيد). وطالما تجري الأمور بنجاح لديهم، إذا فإنها تجرى بنجاح لدينا أيضا. وإذا تعثرت الأمور لأي سبب، فإن المدرب يستطيع بمساعدة مهارات تدريب NLP أن يعيد المتدرب لمسايرة الركب مرة أخرى.

يستطيع المدرب أيضاً أن يبدأ في تطوير مهارات NLP لتساعد في إبداع والحفاظ على الانخراط في التدريب، مثل إبداع الصلة، وتغيير حالة المتدرب، واستخدام المواضيع المدركة، واستخدام إعادة الصياغة، واستخدام الوسائل المساعدة. إن الأمر المهم هنا هو أن المدرب لديه المرونة ليختار الاختبارات المعكوسة القائمة على التغذية الراجعة. وهناك طريقة أخرى وهي سؤال المتدربين بشكل مباشر، مثل:

- كم متدرب منكم منخرط في هذه الجلسة؟
- وبالنسبة لهؤلاء الذين لم ينخرطوا في الجلسة، ما الذي أستطيع فعله لأساعدكم على الانخراط والاستغراق في الجلسة؟
- وما الذي تستطيعون فعله لتحافظوا على بقاؤكم مستغرقين ومنخرطين في الجلسة؟

ومرة ثانية سوف يساعد استخدام مهارات تدريب NLP المدرب في الحصول على تغذية راجعة عالية الجودة، وليس لفظية فقط، أثناء المساعدة في الحفاظ على انخراط واستغراق المتدربين.

أنشطة تدريبية:

١ـ استخدم مهارات NLP لتعمل عليها، وتدرب عليها باستخدام الأنشطة التدريبية.

٢ـ تمرن بشكل خاص على الحفاظ على حالة شخصية إيجابية عند طرح الأسئلة وتلقي التغذية الراجعة.

٣ـ اسأل المتدربين أسئلة مباشرة.

النقاط الرئيسية:

- لكل مدرب طريقته في القيام بذلك.
- في المراحل الأولى من استخدام مهارات الـNLP فإن كمية التغذية الراجعة يمكن أن تكون مرعبة.
- ولنجاح هذه الفنية بالنسبة للمتدرب يجب أن تكون ناجحة بالنسبة للمدرب أيضا.
- استخدم سلسلة مهارات وفنيات الـ NLP الكاملة.
- استخدم مهارات NLP خاصة لتستخدمها وتمرن عليها.
- اسأل المتدرب مباشرة عن التغذية الراجعة.

سادساً: إعطاء التعليمات للأشخاص

يتجادل كثر من المدربين طويلا وبشدة هذه الأيام حول دور وكمية التعليمات التي تعطى أو يجب إعطاؤها. ومن الغريب أن بعض المدربين اكتشف أن إعطاء التعليمات يعد عاملاً قوياً وأقوى مما كانوا يتوقعوا. ويبدو ذلك متعلقا بشكل جزئي بالخوف من فقرات التحكم، الأمر الذي يثير سؤالا وهو "من الذي يجب أن يتحكم في عملية التعلم من البداية؟"

من الواضح أن إعطاء التعليمات يمكن أن يمثل المنهج الصحيح الذي يجب أن يتبع في التدريب، لكن ما يحدث هو هل تتم المغالاة في استخدامه أم هل سيستخدم بشكل صحيح وملائم. إن أحد الأمور الهامة هنا يتمثل في سمة عرض مهارة بعينها. وغالباً ما يدخل المدربون في الوقت الذي يناضل المتدربون فيه فيقومون بالعمل بأنفسهم مما يقوم بإحباط وتقليل تشجيع المتدربين أكثر وأكثر. وكانت نتيجة ذلك أن المدرب أثبت أنه يستطيع القيام بذلك، بدلاً من أن يساعد المتدرب على اكتشاف إمكانية قيامه بالعمل.

وبافتراض أنه من المناسب توجيه التعليمات للأفراد فهناك طرق كثيرة يمكن بها أن يقدم الـ NLP المساعدة في هذا الصدد، مثل إبداع الصلة، وذكر النتائج، واستخدام التوجيه، واستخدام المواضيع المدركة، واستخدام فنية الجزْل الكبيرة/ الجزْل الصغيرة، واستخدام نماذج اللغة، واستخدام براعة الكلام، واستخدام الأوامر المتوازية، وتغيير حالات المتدرب. إن كلا من هذه الفنيات، وأكثر منها، يمكن أن يساعد على التأكد من فعالية جودة التعليمات. وبصورة مماثلة، يمكن أن تستخدم إذا استخدام نموذج أكثر مرونة لمساعدة الأفراد على التعليم.

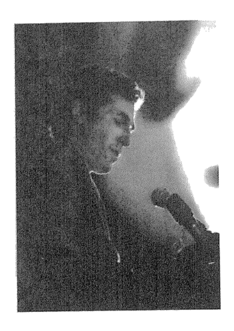
أنشطة تدريبية:

١- استخدم مهارات NLP الخاصة للتطوير، مثل:

- في استخدام نماذج اللغة، استمع إلى نظام التمثيل والبحث التفضيلات، ثم وفق بين النماذج.
- في استخدام التوجيه، انشئ توجيهاتك الخاصة بك وتوجيهات المتدربين وذلك لوضع نقاط تعلم رئيسية.
- في استخدام الأوامر الملزمة، استخدم "لماذا" لتوضح للمتدرب أنه سوف يكون قادراً على فعل ذلك باستخدام مهارات الـNLP.

٢- استمع وراقب تفضيلات المتدربين وكيف يفعلون الأشياء.

النقاط الرئيسية:



- إن إعطاء التعليمات بصورة تقليدية يبقى المدرب في إطار التحكم.
- إن عرض كفاءة المدرب لا يجب بالضرورة أن يساعد المتدرب.
- يمكن استخدام مهارات وفنيات الـ NLP لتسحين جودة. إعطاء التعليمات.

سابعاً: تكوين معتقدات إيجابية

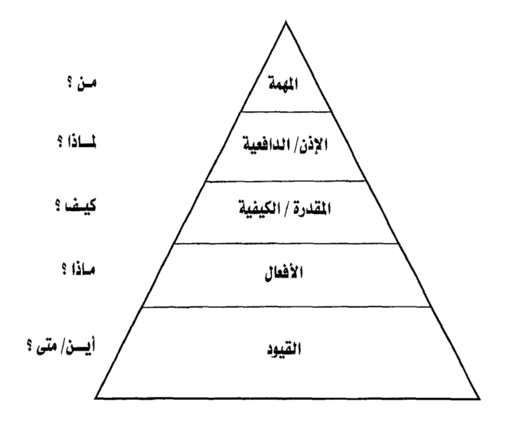
كما كان الحال مع إدراك العناصر غير المنظرة مثل: القيم المعتقدات والهويات، يمكن أن تكون هذه النقطة هامة جدا بالنسبة للمتدربين. وقد حققت الـ NLP كثير من التقدم في هذا المجال وعلى المدربين الذين يهتمون بالمضي قدما في هذا الموضوع أن يحضروا تدريب الـ NLP. وتعد المعتقدات واللغة والنماذج الفرعية والخطوط الزمنية وما وراء البرامج Meta Program من المجالات المحددة والمتطورة التي ترتبط بالـ NLP. وينتظر القيام بالمزيد من الجهد المثير والمفيد في كل هذه المجالات.

ومن أحد خصائص هذا هو "الاعتقاد" أن بعض الناس يأخذون هذه المعتقدات على أنها يتعذر محوها وأنها غير متغيرة ولا يمكن الرجوع عنها. كما تقول الأغنية "ليس من الضروري عمل ذلك" وقد قدمت الـ NLP كثير من الوسائل للمساعدة على مواجهة ذلك. وأي من عمليات الـ NLP يمكنها أن تساعد على تحقيق ذلك وعلى تكوين تجارب مرجعية للمتدربين تقوم بالمساعدة تعليمهم في الحاضر والمستقبل. إن تكوين التجارب المرجعية يذكر عددا من المواقف التي تساهم في تغيير المعتقد مثل: الزواج، شئ زائد عن الحاجة ولكن الاستغناء عنه. والجانب السلبي لكثير من الناس هو أنه التجربة السلبية، مثل: فقدان شخص عزيز هو الذي أحدث تغير في المعتقد.

يمكّن للتدريب أن يقدم تجربة مرجعية قوية تؤدي إلى تغير إيجابي في المعتقد.

كثير من المدربين المفكرين الإداريين الذين يشتركون في عملية التغيير على المستويات التنظيمية و/ أو الشخصية وجدوا أن التغيير لا يترك أثراً عميقاً أي أنه قصير المدى ويحدث فقط على المستوى السلوكي. ويمكن لهذا بالطبع، أن يزداد تأثيره ويصبح معتقدا جديدا ومتغيراً وثابتاً ولكنه في الغالب لا يصبح كذلك. إن الهبوط في نموذج

المستويات المنطقية من الأعلى للأسفل يعني أنه المعتقد الجديد أو المتغير وهو الدافع مما يعني أن أي تغيير قد تتبناه المنظمة أو يتبناه الفرد ومن ثم يصبح أكثرا بقاء. وفي التعليم يمكن أن يأتي ذلك بتغيرات ومنافع ضخمة.



شكل يوضح نموذج المستويات المنطقية (العصبية لديلتس)

وأحد الأنشطة التدريبية الذي يمكن أن يكون قوياً في المساعدة على تغير المعتقد هو:

١- فكر في شيء عن نفسك (مثل: جانب من جوانب التعليم) الذي تود أن تؤمن به لكنك لست متأكدا تماما من صحته.

٢- ضعه في إطار للنتائج بحيث يجيب عن كل الأسئلة الرئيسية مثل:

- إيجابي؟
- شخصي؟ Own Part
- محدد؟
- الدليل؟
- ما علاقته بالبيئة؟
- الأداء؟ Action

٣- فكر ملياً ما الذي قد يفعله شخص لديه نفس المعتقد المرغوب فيه في الواقع - إدراج هذه الأعمال.

٤- حدد لنفسك وقت في المستقبل تحب أن يكون لديك هذا الاعتقاد.

٥- اختر عملاً معيناً من القائمة يكون بالفعل صادراً عن هذا المعتقد ويكون مناسباً للوقت الذي حددته في المستقبل والمكان الذي اخترته.

٦- قم بتشغيل فيلم من تخيلك وأنت تؤدي بالفعل هذا العمل وكرر ذلك أربع أو خمس مرات - ثم افصل نفسك عن هذا الفيلم.

٧- قم بذلك مرة أخرى ولكن هذه المرة أدخل بنفسك داخل الفيلم وكن جزءا منه - تخيل ذلك ولاحظ ما الذي تراه أو تسمعه أو تشعر به. قل بصوت عال ما هو معتقدك الجديد.

٨- كرر النقطتين السابقتين عددا من المرات.

٩ـ يمكنك أيضا أن تضيف خطوة أخرى: كرر ما قمت به من النقطة الخامسة مع اختيارك لعمل أو لأعمال مختلفة.

ملاحظة:

هذا النشاط يبدأ في فتح قضية "كيف يمكنني أن أعرف ما هو الذي أظن أنني أعرفه؟" والتي يمكنها بشكل خاص أن تبدأ في التأثير على تكوين معتقدات جديدة حين يتم ربطها بفنيات الـ NLP.

وجديرا بالذكر أيضا أنه في هذه المرحلة من هذه العملية، مثل مثيلاتها في الـ NLPقد تبدو مركبة ومثيرة للأعصاب وهي على الورق. لكن تنفيذها في الواقع أسهل كثيرا من قراءتها ومحاولة فهمها وهي مطبوعة.

أنشطة تدريبية:

١ـ نشاط (١) عن استخدام إعادة الهيكلة (التأخير) using reframing .

٢ـ نشاط المعتقد المنظم الذي تم تغطيته في كن مدركا للعناصر غير المنظورة.

٣ـ نشاط المشغلات الفرعية.

٤ـ نشاط ما وراء البرامج Meta Programs .

٥ـ نشاط الخطوط الزمنية.

٦ـ النشاط الذي تم تغطيته في هذا القسم.

٧ـ نشاط الخفيف Swish .

٨ـ نشاط المولد الجديد للسلوك.

٩ـ نشاط تحدي العشرة أيام.

نقاط رئيسية:

- المعتقدات دوافع رئيسية للقدرات والسلوكيات.
- قد يكون لدى المتدربين معتقدات تقلل من قدراتهم وقوتهم.
- بوررزت أهمية الـ NLP في مجال المعتقدات.
- يمكن أن تتغير المعتقدات.
- يمكن تكوين معتقدات جديدة
- بعض التغيرات قد تحدث فقط على المستوى السلوكي وتكون قصيرة المدى
- هناك طرق كثيرة للعمل على المعتقدات.

ثامناً: التعلم المسرع (المعجل)

وتظهر إحدى الملاحظات بخصوص تأثير الأبحاث على المخ وأساليب التعلم المفضلة للمخ. وقد عرف عن المخ وطريقة عمله في الخمسة عشرة سنة الأخيرة أكثر مما عرف في أي وقت آخر في تاريخنا.

وقد تم إنجاز نتائج مدهشة في مجالات مختلفة تشمل الرياضة واللغات والتعليم والأعمال والتدريب اللغوي.

وتشير معظم الأبحاث إلى أن واحد من أسباب نجاح التعلم المسرع هو سهولة استخدامه. والعديد من المبادئ الأساسية المطبقة لها أصول أو صلات بالبرمجة اللغوية العصبية ومن المنتظر وجود تطورات وتطبيقات أكثر في السنوات القليلة القادمة، ويعد التعليم الأساسي الشامل في التعلم المسرع جزء حيوي من أسلحة المدرب الناجح.

ومن أهم الشخصيات التي طورت التعلم المسرع جورجي لوزانوف وهو طبيب وعالم نفس بلغاري. ومعظم التقدم الذي أتي فيما بعد كان مبني بدرجة أو بأخرى على عمله. وكانت نقطة البداية لديه هو أن معظم الأشخاص يواجهون صعوبة في فهم عناصر متعددة من التعليم التقليدي. في الواقع لقد تعرض لحالة طبية جديدة تسببها أساليب التعليم العقيمة. وقد أطلق على هذه الحالة "الأعراض التعليمية" والقى باللوم على النتائج الضعيفة للتعليم العادي في هذه العملية (لوزانوف، ١٩٧٨، ١٩٩١).

ظهرت في أواخر الستينيات وبداية السبعينيات مزاعم مدهشة بخصوص النتائج التي أنجزها لوزانوف ومؤيديه في بلغاريا وباقي دول الكتلة الشرقية. وقد تسببت هذه المزاعم في ردود فعل مختلطة في جميع أنحاء العالم، ولكنها كانت كافية لتجعل كل الناس، والمؤسسات، والهيئات التعليمية الأخرى تتحرى عن هذه المزاعم والخطوات المستخدمة لتحقيقها، ورؤية ما إذا كان من الممكن تحقيق نتائج مشابهة في الغرب. وقد استقر معظم هؤلاء الرواد في أمريكا وفي أواخر السبعينيات تم تكوين العديد من الجمعيات وكان مقرها الجامعات الأمريكية.

وقد أضيف إلى هذا العمل – والمبني على نتائج لوزانوف المبدئية – من مصادر متعددة أخرى، تشمل تطبيقات العمل الحديث، والتحضير العقلي الذي يستخدمه الأبطال الأوليمبيين ونجوم الرياضة، وكذلك اليوجا وأشياء أخرى وبالطبع (NLP).

ويتم الآن تجربة واختبار مجموعة الفنيات التي أصبحت جوهر التعلم المسرع، وكذلك يتم تطويرها طيلة الوقت. وإحدى المشاكل الرئيسية هي أنه على الرغم من أن الرواد الأوائل قد اتبعوا أساليب لوزانوف، إلا أنهم لم يستطيعوا استنساخ هذه الأساليب على نفس المستوى. ولقد جعل ذلك العديد من الأشخاص يشكون في

صلاحية نتائجه ويتساءلون ما إذا كان الأمر كله مغالاة سوفيتية، وقد ثارت هذه المناقشة في الأوساط العلمية حتى هذا اليوم وأضرت بالعديد من الإسهامات المحتملة التي كان من الممكن أن يقدمها التعلم المسرع.

ولكي نزيد من الفوائد المحتملة لاستخدام منهج التعلم المُسرع، من المهم وضع تجمعات المبنى الأساسية في مكانها. وقد بنى ذلك على عمل تاد جايس دوايت وود سمول (١٩٨٨).

- إبداع دافع للمتعلم في البداية.
- وضع المعلومات في الحجم الصحيح.
- ضع كل شيء داخل معنى وسياق.
- ساعد المتعلمين على إبداع صورة شخصية إيجابية.
- إبداع البيئة المناسبة للتعلم.
- ضع المعلومات في كل الأنظمة الممثلة.
- تأكد من أن المتدربين يشتركون في الخبرات.
- اجعل المتدربين يتعمقون ويستخدمون التخيل الذهني الداخلي التفاعلي
- تذكر أن التكرار الأهوج لشيء ما أسوأ من عدم الجدوى.
- استخدم مثيرات الذاكرة للمساعدة على التضمين.
- استخدم فن تنمية الذاكرة للمساعدة على تثبيت الأشياء.
- استخدم هاديات العين التوصيلية.
- استخدم المشغلات الفرعية الخاصة بك وبالمتدربين.

ومع الأخذ في الاعتبار مجموعات المباني هذه، يمكن للمدرب أن يبدأ في اتباع الفنيات الرئيسية المطلوبة لإنجاح التعلم المسرع. وليس من الضروري وجود معرفة محددة بالبرمجة اللغوية العصبية (NLP)، على الرغم من أنه بوجود كل عناصر الكتاب الأخرى فستكون ذات فائدة كبيرة. ونقطة البداية في هذه العملية هو أن تصبح على وعي بالتوازن في استخدام نظم العرض التمثيلي:

- بصري.
- سمعي.
- حسي (لمس ـ عواطف).
- تذوقي.
- شمي.

ويمكن القيام بذلك من خلال مجموعة من الأسئلة، ومراقبة هاديات العين التوصيلية، والاستماع إلى نماذج لغتهم، ومراقبة وظائف الجسم. ويمكن كذلك تطوير استقصاء قصير عن بيان المحتويات لكي تعرف الأشياء التي يفضلها المتدرب.

والنموذج المشروح هنا مأخوذ من مجموعة نايتنجيل كونانت للتعلم المسرع لكولين روز وبرايان تراسي (١٩٩٥). وتعد هذه المجموعة منهج شامل لتنمية المهارات في هذا الموضوع.

- إبداع عقل واسع الحيلة.
- استخدام مداخل رقابة متعددة
- تفسير استخدام أنواع الذكاء السبعة.

- أحفظ العناصر الرئيسية.
- اظهر أنك تعرف.
- تأمل.

ومن المهارات الرئيسية الأخرى التي تساعد عملية التعلم المُسرع:

- استخدام فنية الجزْل الكبيرة والصغيرة.
- استخدام التعلم أو خرائط العقل.
- تقسيم المعلومات إلى أجزاء أصغر.
- البقاء "واعياً" أي تظل منتبها وفي غاية التركز.
- طرح أسئلة كثيرة عن كل شخص
- العمل مع شريك أو مجموعة شركاء.
- تطوير قائمة اختبار الأفعال الخاصة بك.
- القيام بوضع علامات على الأشياء عند استكمالها.
- القراءة بصوت مرتفع
- وضع توكيد قوي في صوتك
- وجود جلسة أو وضعية جلوس خاصة بالتعلم أو التدريب.
- استخدام إيماءات متكررة بشكل ملائم في النقاط الرئيسية لتثبيت المعلومات ولإبداع دعامات.

- استخدام قلم مضيء للنقاط المهمة.
- التحرك داخل المكان أو تغيير الوضع. فغالبا ما يتعلم الأطفال بشكل أفضل وهم يتحركون، ثم نقوم بإيقافهم ونتعجب لماذا يصبح التعليم أصعب وأقل متعه.
- تخيل الأمر كله مرة أخرى، وتحديث المعلومات.

تاسعاً: عرض أنواع الذكاء السبعة

تقوم فكرة أنواع الذكاء السبعة على عمل هوارد جاردنر وزملائه في جامعة هارفارد، وتقوم هذه الاختبارات على ثلاث عوامل رئيسية:

١- الذكاء ليس مفهوم محدد فلا يوجد شخص ذكي في كل شيء. قد يتنوع الأمر على حسب الموقف.

٢- يعد الذكاء أمر خاص بالمهارات والقدرات. فالذكاء هو ما نقوم به لتحقيق الأشياء.

٣- يحتاج الناس أن يعملوا لكي يطوروا ويستخدموا ويحسنوا ذكائهم.

ومن المهم أن تتذكر أنه على الرغم من أن معظم التعلم يتم بطريقة لاواعيه إلا أنه من المحتمل التعليم بطريقة أسرع وأكثر نجاحاً عن طريق استخدام عمليات واعية (والتي قد تصبح هي الأخرى غير واعية).

أما العامل الرئيسي الآخر الذي يشير إليه هوارد جاردنر هو أن المعلمين التقليديين يميلون إلى التدريس مستخدمين فنيات الجزء الأيسر من المخ بناء على الذكاء اللغوي والرياضي. ولذلك فإن التعلم يكون أسهل بالنسبة للأشخاص الذين لديهم مهارة طبيعية للكلمات والأرقام.

وتعرف أنواع الذكاء السبعة على أنها:

١- ذكاء لغوي

٢- ذكاء رياضي/ منطقي

٣- ذكاء تخيلي/ مكاني

٤- ذكاء موسيقي

٥- ذكاء خاص بالعلاقات بين الأشخاص

٦- ذكاء في التعامل مع النفس

٧- ذكاء جسدي ومادي

وقد قام ستيفن كوفي بتجميع العديد من الإسهامات المهمة في كتابه "العادات السبع لأكثر الناس فاعلية" (١٩٨٦ - ١٩٩٥). وفيما يخص التعلم المُسرع فهناك ثلاثة أشياء لها صلة محددة.

- معرفة كيفية عمل رؤية واضحة لما سيكون عليه شكل النجاح.
- تحمل المسئولية عن أفعالك.
- إبداع عادة التأمل والتعلم والقيام بعد ذلك باستخلاص الدروس للمستقبل
- كذلك من المهم ألا نتقيد بما يمكن تحقيقه وتمديد مناطق الراحة.

وبالإضافة إلى هذه العملية فهناك نقاط رئيسية أخرى يجب أخذها في الاعتبار عند استخدام فنيات التعلم المُسرع. وقد تم أخذ هذه النقاط من أوستراندر ١٩٩٤.

وقد ثبت أن استخدام موسيقى الباروك يساعد عملية التعلم. فالأقسام البطيئة عادة ما تعمل بسرعة ٥٥ - ٦٥ نبضه في الدقيقة وتستخدم الأصوات التي تنتج توافق ذو تردد عالي طبيعي. والتأثيرات التي تنتج عن ذلك هي:

- خفض ضغط الدم.
- استقرار في ضربات القلب.
- تقليل مستويات التوتر.
- تقليل موجات بيتا في المخ.
- زيادة موجات ألفا الموجودة في المخ والتي ينتج عنها الاسترخاء.
- يصبح كلا من جزأي المخ الأيمن والأيسر منسجمان ومتوافقان زمنيا.
- إبداع حالة من الاسترخاء النشط.
- استخدام مقدار أقل من الطاقة ولكن يتم الاستفادة منه جيدا.
- يصبح المخ أكثر تكيفا ووعيا.

وهناك ثروة من الأدلة الإحصائية والطبية التي تساند الرأي القائل بأن حمية متوازنة ومغذية تدعم التعلم وخاصة التعلم المُسرع:

- فمثلا ثبت أن اللستين (Lecithin) يجعل الناس أنشط بنسبة ٢٥٪. كما يساعد على تقليل نسبة الكوليسترول ويسمح لكمية أكبر من الأكسجين بالوصول إلى المخ.

- يوجد الحامض الأميني الفينيلين في اللحوم، والبيض، والجبن، واللبن. وذلك يساعد في عملية التذكر والاحتفاظ بالمعلومات.
- يقوم الجلوكوز والحامض الأميني المتبلور بتوفير الطاقة للمخ.
- يقوم الجينكو بتحسين الذاكرة ويؤثر على التركيز ويمكنه حتى استرجاع خسائر الذاكرة قصيرة المدى.
- يساعد كلا من الزنك والماغنسيوم والحديد على تطوير الاستخدام الفعال للمخ.
- يساعد فيتامين أ، ب المركب وفيتامين جـ الذاكرة والتفكير المجرد.
- يساعد Ghlorophyll في الحفاظ على الجسد والعقل من الأمراض.
- ويعد استخدام فنيات التنفس بعمق وسيلة قوية في مساعدة عملية التعلم المتسارع.

ويعتبر التوليد autogenics الذاتي وسيلة أخرى مفيدة للتطوير الذاتي والذي يمكن أن يساعد في عملية التعلم المتسارع. وتأخذ هذه العملية من سبع إلى عشر دقائق يوميا، ولكن إذا قمت بها لمدة ثماني أسابيع، حتى تصبح عادة، ستحقق فوائد عظيمة، وقد تم وصف هذه العملية على أنها رياضة نفسية أو توافق نفسي. ويتضمن التوليد الذاتي خطوات محددة متتالية تتم بطريقة حرفية على فترة زمنية معينة – وبعيدا عن أي فوائد تعليمية – فإنها تقلل من التوتر. (لمعرفة المزيد من المعلومات عن التوليد الذاتي يمكنك قراءة "Super Learning 2000" لكاتبته شيلا أوستراندر).

ويعتبر دور (NLP) في التعلم المتسارع دور حيوي، ولكن التعلم المتسارع ليس أحد فنيات البرمجة اللغوية العصبية (أو العكس). ولكنهما في الواقع مجالان مرتبطان بعضهما كلا منهما يستخدم أفضل ما لدى الآخر لكي يصبح أكثر فاعلية ونجاحا.

ويستخدم بعض المدربين الآن فنيات التعلم المتسارع ليتعلموا البرمجة اللغوية العصبية NLP. ويعتبر المدربين الذين يستطيعون تعليم أنفسهم المزيد بسرعة وبفاعلية، ويقومون بعد ذلك بمساعدة المتدربين على تحقيق نتائج أفضل في وقت أسرع، في موقف قوي.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم أيا من المهارات والفنيات المشار إليها في هذا الكتاب. يمكن استخدام معظم فنيات NLP للمساعدة في عملية التعلم المتسارع. اختار الفنيات التي تنمي نقاط القوة قبل الانتقال إلى مجالات جديدة.

٢- قم بتطبيق فنيات البرمجة اللغوية العصبية والتعلم المتسارع على موضوع محدد، مثل تعلم لغة ما. وحلل ما الذي يصلح ثم انتقل إلى مجالات أخرى.

نقاط رئيسية:

١- وضع مجموعات البناء في مكانها:

- إبداع دافع لدى المتدربين في البداية.
- تقسيم المعلومات إلى أقسام في حجم مناسب.
- ضع كل شيء داخل معنى وسياق.
- ساعد المتدربين على إبداع صورة شخصية إيجابية.
- إبداع البيئة المناسبة للتعلم.
- ضع المعلومات داخل كل نظم التمثيل.
- تأكد من أن المتدربين يشاركون في الخبرات.
- اجعل المتدربين يتعمقون ويستخدمون التخيل.

٢- التفاعلي الداخلي

- تجنب التكرار الأهوج.
- استخدم محفزات الذاكرة.
- استخدم فن تنمية الذاكرة.
- استخدم إيحاءات العيون.
- استخدم المشغلات الفرعية الخاصة بك وبالمتدربين.

٣- اتبع هذا النموذج المكون من ست خطوات:

- إبداع عقل واسع الحيلة.
- استخدام مداخل متعددة للرقابة.
- شرح استخدام أنواع الذكاء السبعة.
- حفظ الأحداث المهمة.
- إظهار أنك تعرف
- التأمل.

٤- استخدام مهارات أخرى للمساعدة في العملية

- الجزْل الكبيرة/ الجزْل الصغيرة.
- خرائط العقل.
- التقسيم إلى أجزاء أصغر.
- البقاء منتبه وفي قمة التركيز.
- طرح العديد من الأسئلة.

- العمل مع شريك أو عدة شركاء.
- تطوير قائمة اختبار الأفعال الخاصة بك.
- قم بالتعليم على العناصر التي اكتملت.
- القراءة بصوت مرتفع.
- ضع تأكد أكبر على نبرة الصوت.
- اتخاذ وضعية جلوس خاصة بالتدريب أو التعليم.
- استخدام إيماءات متكررة ملائمة لإبداع الإرساءات.
- استخدام قلم مضيء.
- تحرك في أنحاء المكان وغير الأوضاع.
- استخدم الماضي فإن ذلك يحركهم حوله.
- تخيل الأمر كله مرة أخرى وقم بتحديثه.

٥- كن على وعي بأنواع الذكاء السبعة:

- ذكاء لغوي.
- ذكاء رياضي/ منطقي.
- ذكاء تخيلي/ مكاني.
- ذكاء موسيقي.
- ذكاء خاص بالتعامل مع الأشخاص.
- ذكاء شخصي.
- ذكاء جسدي/ عادي

٦ـ كن على وعي بنقاط رئيسية أخرى:

- استخدام موسيقى الباروك.
- دور الحمية المتوازنة المغذية.
- استخدام فنيات التنفس بعمق.
- التوليد الذاتي يمكن أن يساعد العملية.
- استخدام التعلم المتسارع

دراسة حاله:

كان أحد الزملاء يحاول تعلم لغة أجنبية عن طريق حضور دروس ليلية. وبينما كان يجد هذا المنهج مفيد إلا أنه محبط بسبب سرعة الدروس وبدأ يفقد الحماس والدافع.

وخلال محادثة اجتماعية تم ذكر NLP وأصبح هذا الزميل مهتم وفضولي ليعرف كيف يمكن أن تساعده. وقد راجعنا عدد من الاستراتيجيات المحتملة وقرر أن يعمل على الحفاظ على صورة شخصية إيجابية، والبقاء مشترك خلال التدريب وتخيل محادثات داخلية والسرعة المستقبلية.

وعلى مدى الأشهر الست التالية أدهشه معدل تطوره (كما أدهش كل الموجودين معه في الفصل) كما قام بتمديد المفاهيم إلى مجالات أخرى في عمله وحياته الشخصية.

عاشراً: استخدام الخطوط الزمنية

على مدى السنوات القليلة السابقة أصبحت الخطوط الزمنية واحدة من أهم فنيات NLP وأكثرها فائدة. وكانت أهم استخداماتها في العلاج الفردي والاستشارات ولكن النظر إلى خلفية هذه الخطوط الزمنية واستخدامها يمكن أن يساعد المدرب. وقد تزايد استخدام هذه الخطوط الزمنية في الأوساط التعليمية وأوساط العمل.

وقد كانت الفكرة التي تساند الخطوط الزمنية موجودة منذ آلاف السنين في أن الأشخاص قادرين على ترتيب ومعالجة الوقت والذكريات في الماضي والحاضر والمستقبل. إذا فما الذي تم اكتشافه في السنوات العشر الأخيرة وما معناه؟ وقد قام ريتشارد باندلر في نطاق مجال NLP بالاكتشافات الأولى وقد طورها عدد من الناس خصوصا تاد جيمس وو ايت وود سمول. ويعد كتابهم "العلاج بالخطوط الزمنية وأسس الشخصية" (١٩٨٨) من القراءات المهمة لأي شخص مهتم بالموضوع. بالإضافة إلى ذلك فإن تاد جيمس – والذي يزور المملكة المتحدة مرة كل عام على الأقل – ينفذ جلسات علاج بالخطوط الزمنية كممارس محترف للمهنة وهو من أهم المدربين والمطورين في هذا المجال.

وأول نقطة يجب وضعها في الاعتبار هو أن الخطوط الزمنية هي كيفية ترتيب المخ وتخزين ذكرياتنا. ويدرك معظم الناس على مستوى أو آخر أنه يجب وجود إجراءات لعمل ذلك، ولكنهم لم يفكروا في معناه أو كيفيته. فهم يتقبلون أن المخ قادر على التمييز بين الأحداث الماضية والمستقبلية ولكن ذلك هو آخر ما يفكرون به. أما الموضوع المهم الآخر الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار هو تأثير هذه الذكريات – مهما كانت طريقة تخزينها – على شخصيات الأفراد وكيف يستجيبوا للأحداث.

إيجاد خطوطك الزمنية:

هناك طريقتان للقيام بذلك، لإيجاد الاتجاه العام للخط الزمني:

- توقف وتعمق داخل نفسك وفكر في الأحداث الماضية وحدد المكان المخزن فيه الذكريات.
- توقف وتعمق داخل نفسك وفكر في أحداث ستقع في المستقبل كالقيام برحلة، أو شراء سيارة، أو الانتقال إلى منزل جديد أو تغيير وظيفتك وحدد المكان الذي تخزن فيه الأحداث المستقبلية.

وعادة ما سيكون الموقعين المشار إليهما في مكانين مختلفين. ويربط ذلك بما قبل البرنامج – فيما يخص الوقت – سيكون النمط التقليدي كالتالي:

- وعادة يتم الاحتفاظ بالوقت من اليسار إلى اليمين، أو أعلى وأسفل، أو على شكل حرف "v" أو بطريقة تخزن أمام الشخص دون المرور خلال جسده.
- ومن الناحية الأخرى، مع الوقت يمتلك الناس ذكريات مخزنة ورائهم، أو تمر من خلال جزء من الجسد أو الرأس.

وللعثور على الجدول الزمني بالتفصيل:

أ ـ تذكر شيئاً حدث منذ أسبوع مضى ولاحظ أين تم الاحتفاظ به.

ب – تذكر شيئاً حدث منذ ثلاثة شهور، ولاحظ أين تم الاحتفاظ به.

ج ـ تذكر شيئاً حدث منذ ست شهور، ولاحظ أين تم الاحتفاظ به.

د - تذكر شيئاً حدث منذ عام، ولاحظ أين تم الاحتفاظ به.

هـ - تذكر شيئاً حدث منذ خمسة أعوام ولاحظ أين تم الاحتفاظ به.

و - فكر في شيء سيحدث في خلال أسبوع، ولاحظ أين تم الاحتفاظ به.

ي - كرر الخطوة رقم (و) لمدة ثلاثة أشهر، وستة أشهر، وعام، وخمس أعوام قادمين.

ومن المهم تذكر أن على الرغم من كلمة "خط" قد توحي بشيء طولي، إلا أن الخطوط الزمنية قد تأخذ كل الأشكال والأحجام الممكنة. وقد رأيت متدربين بخطوط زمنية حلزونية تظهر من مقدمة رؤوسهم أو خط زمني قصير للماضي (على الرغم من أن الشخص يبلغ السابعة والأربعين) وكذلك خط زمني مستقبلي يمتد في الأفق، أو خط زمني يقوم بدورة قدرها ٩٠ درجة، كما توجد خطوط زمنية دائرية مع وجود فواصل بها. وكل ذلك لا يهم طالما أن كل خط زمني مناسب لهذا الشخص. فالأمر يتوقف على كيفية احتفاظ كل شخص بالوقت لنفسه. ومن الخطر أن يؤثر الشخص الذي يساعد على استخلاص الخطوط الزمنية على النتائج عن طريق محاولة جعل الخطوط الزمنية للمستجيب كخطوطه الزمنية، أو جعلها تتوافق مع نمط توقعه أو رآه من قبل.

ومن العوامل الأخرى المهمة الخاصة بالخطوط الزمنية هي استخدام قوة اللغة. فاللغة الإنجليزية ولغات أخرى غنية بطرق وصف واستخدام الوقت. ولا يجب التقليل من تأثير اللغة على كيفية وسبب قيام المتدربين أو عدم قيامهم بأشياء معينة. ويمكن للمدرب أن يستخدم كلمات وعبارات متوافقة وكذلك عرض لأنواع الوقت، وبعد ذلك يمكنه عن طريق تغيير أزمان الأفعال الانتقال إلى المستقبل وتثبيت لغة إيجابية لتحقيق تغيير مهم للمتدرب.

وتكمن أهمية استخدام هذه الأنواع من اللغات في أنه - وبناء على وجود جو من الألفة بين المدرب والمتدرب - سيكون على المتدرب القيام ببعض التغييرات على مستوى أعمق، في كيفية تفكيرهم واستجابتهم للموقف. على سبيل المثال، المدرب الذي يسأل "ما المشكلة التي واجهتك في تعلم هذا الموضوع في الماضي؟" قد يسأل "ما المشكلة التي تواجهك في تعلم هذا الموضوع الآن؟ وبالتالي يقوم بنقل الموقف إلى "الآن" حيث يمكن معالجته وترتيبه. وترك الموضوع في الماضي سيعني أن المتدرب لن يكون قادرا على إيجاد حل له.

ومن الأمثلة الأخرى التي تستخدم بكثرة هي استخدام الأحقه التي تفيد الاستمرارية (ing). ويعد هذا الأسلوب نمط لغوي قوي و - في سياق الخطوط الزمنية - سيكون المثال كالتالي "ما هي الصعوبات التي كنت تعاني منها في تعلم هذا الموضوع؟"، مقارنة بـ "ما هي الصعوبات التي عانيت منها؟". أما الاستخدام المستقبلي للاستمرارية فسيكون "سوف أقوم بتناول هذا الموضوع".

وتستخدم الخطوط الزمنية في جلسات العلاج لكل أنواع المواضيع وخصوصا:

- اكتشاف السبب الأصلي لقضية ما.
- استبعاد المشاعر السلبية.
- إعادة تشكيل الأجزاء.
- التعامل مع القلق.
- التعامل مع القرارات المفيدة.
- التعامل مع الخوف المرضي.
- إبداع مستقبل مقنع.

أثناء التدريب، من الممكن أن تساعد المعرفة بالخطوط الزمنية وأن تكون علي بصيرة بها بشكل كبير. فالاستماع إلى الطريقة التي يصف بها المتدربين الوقت ويستخدمونه تكشف الكثير عن كيفية قيامهم بالأشياء من خلال كونهم ما هم عليه.

وإحدى الاستخدامات المحددة للخطوط الزمنية بالنسبة للمدرب هي إبداع مستقبل مقنع. وقد قام تاد جيمس بإبداع هذه العملية، والذي كما ذكرنا سابقاً يدير حلقات دراسية في بريطانيا حول هذا الموضوع.

- تحديد الهدف لكي يتفق مع معايير **SMART** والذي يعني:
  - م محدد
  - ق قابل للقياس
  - ي يمكن إنجازه
  - و واقعي
  - ل له وقت محدد
- ارجع إلى الخطوة الأخيرة أي ما هو آخر شيء يجب أن يحدث لمعرفة أن الهدف تحقق؟
- قم بعمل صورة، أو عرض سمعي أو حركي.
- حاول الدخول إلى الصورة - المشاركة.
- قم بتعديل النوعيات باستخدام الوسائل الفرعية.
- أخرج من الصورة - عدم المشاركة.
- خذ الصورة والق نظرة عامة على الخطوط الزمنية.

- قم بتزويد الصورة بالطاقة من خلال التنفس بعمق أربع مرات، خذ نفس عميق من الأنف وأخرجه من فمك.
- قم بالانتشار داخل المستقبل.
- أدخل الصورة داخل الخط الزمني في آخر مرحله.
- لاحظ الأحداث التي تحدث بين الماضي والحاضر وأعد تقييمها لتدعيم الهدف.
- ارجع إلى الحاضر.
- استقر في الحاضر.

وهذه العملية تعد طريقة فعالة لمساعدة المتدربين على تحقيق أهدافهم، وباستخدامها مع فنيات أخرى ملائمة تصبح جزءا من أسلحة المدرب. كما يمكن للمدرب استخدام هذه العملية لمساعدة المتدربين على تحقيق أهدافهم سواء كان ذلك داخل سياق التدريب أو لا.

وقد يتساءل بعض المدربين عن المكان الذي يمكنهم فيه استخدام الخطوط الزمنية، وهذا هو الوضع الحقيقي. وقد تبدو الخطوط الزمنية مثيرة للعقل في بداية عرضها. ومن خلال خبرتي في استخدام الخطوط الزمنية في التدريب، فإن معظم الناس تفتنهم الخطوط الزمنية ويرغبون في تجربتها. ومن المهم ألا يشعر أحد أنه مجبور على استخدام الخطوط الزمنية، وإذا لم يريدوا الاشتراك بينما نمضي قدما في هذه المرحلة فلا توجد مشكلة. وفي بعض المجموعات، قد أسأل هذه الأفراد مغادرة الغرفة لاستراحة قصيرة. وفي مواقف أخرى، من الممكن أن يبقوا. وإذا بقوا في القاعة فإنهم بالفعل يشتركون في العملية ويعلقون بشكل مؤيد بعد ذلك،

خصوصا وهم يروا أن هذه الخطوط الزمنية يمكن استخدامها لتنمية المهارات الرئيسية مثل التدريب والتقدير، كما يتم تطبيقها في العديد من المواقف المختلفة. وأحد العوامل الكثيرة التي لا يجب الاستهانة به فيما يتعلق بفنيات NLP هو قدرته على إثارة الاهتمام وإبداع حب الاستطلاع.

ومن الممكن استخدام مفهوم الخطوط الزمنية بنجاح كبير دون الدخول فعليا في أفعال وخطوات محددة. ويتطلب ذلك استخدام فكرة معالجة الأشخاص للماضي والحاضر والمستقبل بطرق مختلفة للمساعدة في فصلهم أو توجيهم.

دراسة حالة:

أحد الأمثلة كان في اجتماع عقد لتصميم برنامج تدريبي جديد سيتكون من (٨) دورات تدريبية على مدى ثلاث سنوات. ومع مرور الوقت في الاجتماع يصبح الكل عاجز عن التقدم في التفاصيل والوقت والزمان الحاليين معا يؤدي إلى الإحباط وبدء الشجار. وكان السؤال الذي حقق نجاحاً ساحقاً هو: "دعونا نضع أنفسنا بعد ثلاث سنوات من الآن وننظر إلى التدريب بعد أن يكتمل بنجاح. ما هي العوامل الرئيسية التي جعلت التدريب يحقق أهدافه؟". وقد غير هذا السؤال من فحوى الاجتماع بالكامل وجعله ينتهي بنجاح. كما أن هذا السؤال لا يتطلب معرفة محددة بالخطوط الزمنية، فقط المفهوم الذي تعمل من خلاله.

أما النقطة المهمة الأخرى هي عدد الأشخاص الذين يلاحظون هذا النوع من التدخل. فمعظم الناس لا يدركون كيفية حدوث شيء ما ولكنه يتعرفون ويستجيبون إيجابيا لحقيقة أنه قد حدث نجاح ما، أو تم إبداع حركة مختلفة، أو تم تحقيق هدف معين.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم أنشطة تدريبية توضيح الخطوط الزمنية التي تمت تغطيتها في هذا الكتاب.

٢- اجمع الخطوط الزمنية مع المهارات والفنيات الأخرى ذات الصلة، مثل الوسائل الفرعية، وإدراك الأشياء الغير مرئية.

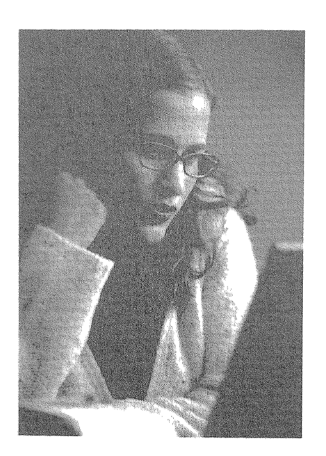
٣- استخدم الخطوط الزمنية كجزء من التحضير لبرنامجك التدريبي.

استخدام الخطوط الزمنية

نقاط رئيسية:

- يقوم المتدربين بترتيب الوقت في شكل ماضي وحاضر ومستقبل.
- اتباع عملية "العثور على الخط الزمني".
- يحتفظ المتدربين عادة بذكريات إما في زمن داخلي أو بيني.
- اتباع المعالجة التفصيلية للخطوط الزمنية.
- قد لا يكون الخط في شكل طولي.
- إدراك تأثير اللغة على ترتيب واستخدام الوقت.
- استخدام كلمات وعبارات وعروض متوافقة، وكذلك أزمنة أفعال متغيرة و إيجابية لتحقيق تغير مهم.
- استخدام الآحقه التي تفيد الاستمرارية لتحقيق التغيير.
- استخدام الخطوط الزمنية لإبداع الاهتمام وحب الاستطلاع.

الفصل السادس



استخدام التقدم المستقبلي

الفصل السادس

استخدام التقدم المستقبلي

يُعد التقدم المستقبلي فنية فريدة من فنيات NLP من حيث أنها تعطي شكل وتركيب وتتابع لعملية يستخدمها بالفعل العديد من الأشخاص خاصة في مجال الرياضة والأعمال، لأنهم يعرفون أنها ناجحة. ويحدث هذا النجاح إذا تكررت هذه العملية بشكل دوري مما يخلق الفرصة لتدعيم السلوك كذلك.

وتبنى هذه العملية على تعريف موقف أو سياق يتطلب فيه سلوك محدد أو نتيجة محددة. كما تبنى أيضاً على إبداع عملية عقلية تسمح بإنجاز ناجح لهذه النتيجة. وذلك يساعد على تهيئة استكمال ناجح للنتيجة في الموقف عندما يتطلب ذلك.

وكالعديد من مهارات NLP، يمكن استخدام التقدم المستقبلي مع فنيات أخرى أو إضافتها في نهاية هذه الفنيات لإرساء العمليات العقلية الملائمة. كما يعد التقدم المستقبلي نشاط مُولد ، إذا تم استخدامه بشكل دوري، سيصبح عادة ويمكن استخدامه في جميع أنواع المواقف التي يواجهها الناس. وتُعد هذه الفنية من أسهل الفنيات ولكنها الأقوى في مجال NLP.

أنشطة تدريبية:

١- يمكن القيام بهذا النشاط في نهاية التدريب.

- اختر شيئا علم من خلال الدورة.

- دعم السلوك الذي تم تعلمه باستخدام VAKOG
- فكر في وقت في المستقبل يكون فيه استخدام هذا السلوك أو التعلم مفيد، ثم اختر موقف محدد.
- اختر كيفية معرفتك بالوقت المناسب لاستخدام السلوك أو التعلم. ضع علامة بدء.
- قم بعرض فيلم عن الحدث المستقبلي (مع الأصوات والمشاعر).
- أطلق الإرساءات، ومع إطلاق الإرساءات وقم بعرض الفيلم.
- كرر عرضه أربع أو خمس مرات.

٢ـ أضف التقدم المستقبلي لنهاية أية فنية NLP ملائمة.

٣ـ استخدم التقدم المستقبلي في كل نواحي الحياة.

نقاط رئيسية:

- يستخدم بكثرة بين الرياضيين ورجال الأعمال.
- يساعد على إبداع عمليات عقلية للاستخدام الناجح لسلوك أو إنجاز لناتج.
- يمكن جمعه مع فنيات NLP أخرى.
- عملية مولدة.
- يصبح عادة إذا تم استخدامه بشكل دوري.
- استخدام التقدم المستقبلي

دراسة حالة:

كانت إحدى المتدربات في دورة تدريبية مترددة بشدة حول استجابة رئيسها لها بعد إنهاءها للدورة. فقد كانت علاقتهما مشحونة، ولم تكن مريحة أو صريحة. وأثناء مراجعة الدورة التدريبية، قرر المتدرب أن إحدى المجالات المحددة التي أرادت تناولها هي هذه العلاقة، لكي تتلقى مردود أفضل حول أداء وظيفتها في المستقبل.

وقد تم الاتفاق على نتيجة وبدأ المتدرب يعمل من خلال عملية التقدم المستقبلي خمس أو ست مرات قبل أن تترك الدورة، وقبل رؤية رئيسها.

أما المقابلة مع رئيسها في العمل، على الرغم من أنها لم تسر تماماً كما أراد المتدرب، إلا أنها كانت أفضل مما تصورت أنها ستكون. فقد أوجدت هذه المقابلة الأساس لتحسين كلا من نوعية المردود والعلاقة نفسها.

أولاً: استخدام ماوراء البرامج

على مدى العشرين عاماً السابقة، أسهمت فنيات NLP بقدر هائل في مجال التفاعل والتنمية الإنسانية. وفي نطاق هذا السياق، كان من أهم المميزات التي أعطتها لنا فنيات NLP هي ماوراء البرامج. وتعد هذه الأدوات غاية في الأهمية بالنسبة للمدرب.

وأساس ماوراء البرامج هو أن المخ - بما يملكه من احتمالات شاسعة ومعلومات كثيرة ليعالجها - يجب أن يضع نوع من المعنى أو الشكل لكيفية قيامه بذلك وتسمح هذه المعارف والأشكال للناس بإدراك وفهم كل المعلومات التي تأتي لهم وكذلك تحديد قيمة المعلومات والاستجابة لها. وهذه المعاني والأشكال هي الحافز الرئيسي للسلوك الذي يقوم به الناس بعد ذلك، ثم يدركونه ويفسرون الأفعال التي تنفذ. وذلك يعني أخذ المعلومات، مهما كانت طريقة تلقيها، وعن طريق تنقيتها وترتيبها يمكن للناس الإبداع والحفاظ على آرائهم حول العالم وكيفية تأثير هذه الآراء عليهم.

وقد قام بالعمل الأساسي على ماوراء البرامج كما يرون باندلر في بداية الثمانينيات. وقد تم تطوير هذا العمل الأولى على أيدي العديد من الناس في نطاق مجال مستمر طيلة الوقت.

وكانت البداية الحقيقية للبرامج المتغيرة مع كارل يونج وعمله على الأنماط النفسية، والتي تضع الأساس. وتبع ذلك تطوير Mayers Briggs Profile وقد أرست ليزلي كاميرون باندلر الأفكار الأساسية للعمل الذي نفذه نوام تشومسكي في عام ١٩٥٧ . ويشير تشومسكي في عمله إلى أن الأشخاص يستخدمون ثلاث مرشحات لإدراك العالم. وذلك لأن العقل الواعي يمكن أن ينتبه إلى كم محدود من المعلومات. وطبقا لجورج ميلر وهو عالم نفسي أمريكي فإن هذا الكم ٧ ± ٢.(قانون الرقم السحري) ولذلك فإن على المخ أن يقرر أياً من كل هذه المعلومات المتاحة هو الأفضل لكي ينتبه إليه. وهو يقوم بذلك من خلال الجمع بين ثلاث عمليات وهي الشطب والتشويه والتعميم. وتشكل هذه العمليات أنـمـاط لماوراء البرامج والتي تم تغطيتها من قبل في هذا الكتاب.

وفيما يلي العمليات الثلاثة لما وراء البرامج:

١ ـ الشطب:

هو عملية تقرير ما يجب تجاهله. وفي أثناء التدريب، قد يكون هناك حقائق جديدة تشكك في رأي طال التمسك به.

٢ ـ التشويه:

يقوم الأشخاص بتشويه الأشياء لكي يفهموها بناء على آراء كونوها بالفعل وفي أثناء التدريب، يمكن أن يكون ذلك للوي شئ جديد لتأييد آراء طال التمسك بها.

٣ ـ التعميم:

وهو أن يأخذ الناس عدد قليل من الأمثلة ثم يخلقون قاعدة تطبق في كل المواقف. فالناس تحتاج القواعد ليفهموا العالم، ويشعرون بالتحدي والتهديد إذا كانت هناك معلومات جديدة لا مكان لها. وفي التدريب قد يكون ذلك البحث عن مهارة، أو فنية، أو استراتيجية، أو مبادرة يمكن تطبيقها في كل المواقف.

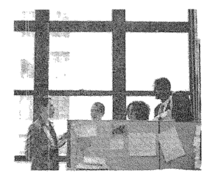
ملاحظة:

عند الحديث عن المعلومات في سياق ماوراء البرامج، من المهم تذكر أن كل شئ نتلقاه عن طريق الحواس، أي الصور والكلمات والأحاسيس والمشاعر وحاسة الشم والتذوق يُعتبر معلومات. فنحن لا نأخذ في الاعتبار الحقائق والأرقام فقط، فكل شئ حولنا يعد معلومات. وذلك يعني أن الناس (بما فيهم المدربين والمتدربين) لديهم أنماط عادية من الاستجابة السلوكية، ويأخذون خبراتهم ثم يخلقون سلوكهم. وحتى أكثر الخبرات الذاتية بعيدة الاحتمال سيتم ترتيبها أو استبدالها لوضع معنى أو شكل لها. وهذه الأنماط هي ماوراء البرامج.

وأينما يصبح ذلك مفيد للمدرب فهو يعني أن الشخص يمكن أن ينظم كيفية إيصاله للأشياء حتى يتلقاها المتدرب بشكل أكثر إيجابية. وسيكون ذلك بناء على ملاحظة كيفية تواصل المتدربين (على جميع المستويات) وتنظيم سرعة التقدم لمساعدتهم على التعلم بنجاح أكبر. بالإضافة إلى ذلك، فإذا كان هناك تعارض أو مشاكل بين المدرب والمتدرب، فإن ماوراء البرامج هي التي ستكشف أين يقع هذا الاختلاف.

وتشير كل الأعمال التي نفذت ولها علاقة بماوراء البرامج إلى أن هناك أنماط من السلوك يمكن ملاحظتها وغالباً ما يتم التكهن بها. وذلك من الواضح لا يعني أن كل الأشخاص يمكن التنبؤ بسلوكهم بنسبة ١٠٠٪. ويُعد الفخر في التعامل مع البشر هو قدرتهم اللانهائية على المفاجأة، وقد أعطتنا فنيات NLP المزيد من الطرق لنتفاجأ، ففي كل مرة يعتقد فيها المدرب أنه أدرك نمط سلوكي لدى المتدرب، يجد أنه قد يستجيب بطريقة مختلفة. وقد يكون ذلك خبر جيد بالنسبة لنا كلنا، ولكن الأنماط السائدة ستظل واضحة ومطبقة في مواقف وسياقات معينة ومحددة.

ويعد موضوع السياق أو الموقف أمر مهم يجب أن يأخذه المدرب في الاعتبار. فالناس بشكل عام يتصرفون بطرق مختلفة في أوقات مختلفة اعتماداً على السياق أو الموقف. على سبيل المثال، قد يكون التباين التقليدي هو البيت والعمل، أو قد يكون التباين مع شريك أو صديق، أو لعب رياضة والذهاب إلى الكنيسة، ولذلك فإن ماوراء البرامج قد تكون محددة للموقف أو السياق.



وقد يكون لدى العديد من الناس خبرات مختلطة من تدريب سابق، ولذلك فإن ماوراء البرامج الخاصة بهم والمتصلة بحضور دورة تدريبية قد تختلف عن أي من الأنماط الأخرى التي قد يستخدمونها وذلك يفسر الاستجابات العرضية السلبية أو حتى العدائية التي يجب على المدرب التعامل معها. كما أنها تعطيهم فرص الاستجابة بطريقة مختلفة وأكثر نجاحا.

الاقتراب والابتعاد:

يبنى ماوراء البرامج على السبب الذي يجعل شئ مهم للمتدربين، أي القيم التي يتم تطبيقها. وتبنى كذلك على ما إذا كان شيئا ما جذاب، مكافئ، وممتع، أو يجب تجنبه بسبب فشل أو عقاب محتمل.

أ ـ الاقتراب:

عرض: المتدربين الذين يريدون الاشتراك في التدريب. وهم يطرحون الأسئلة ويقفزون إلى اتحادات رئيسية، ولا يدركون دائما أن هناك أشخاص آخرين لا يتابعون.

١- كيفية وضعهم في دائرة الضوء:

- التحدث من منطلق شخصي.
- هل هم واضحين في سبب رغبتهم الاشتراك في التدريب.
- سيشمل متدربين آخرين.
- سيحصل على قراءات كثيرة.
- لن يرغب في البقاء ساكنا لمدة طويلة.

- سيستخدم عبارات مثل "دعنا نقوم بذلك"، "دعنا نبدأ"، "دعنا نتقدم في العمل"
- سيتحدثون عن الإنجازات والفوائد.

٢- **كيفية مساعدتهم:**

- العمل على أهدافهم والخطط.
- إظهار كيف سيساعدهم ما تقوم به.
- إظهار كيف سيساعدهم التدريب.
- استخدام الحوافز لا التهديدات.
- إزاحة العوائق من طريقهم.

ب ـ الابتعاد:

تقديم: المتدربين الذين ينتظرون الآخرين ليسألوا أو يقوموا بالأشياء (إلا إذا كان من الممكن أن يطرحوا سؤال صعب)، قد يودون القيام بتحليل المعلومات بشكل عام بدلا من استخدامها في شيء ما. فهم لا يميلون إلى القيام بنشاط الاتحاد (إلا إذا كان ذلك يعني القدرة على الابتعاد عن المدرب).

١- **كيفية وضعهم في دائرة الضوء :**

- الحديث عن التعليم كما لو كان حدث الآن لهم.
- استخدام العديد من الكلمات عن المشاكل والأشياء التي يجب تجنبها.
- عدم استكمال العمل بطريقة ملائمة.
- الرغبة في فهم كل النظريات.

- البحث عن مثال مضاد.
- الوضوح فيما يخص ما لا يريدون أو يستطيعون استخدامه من التدريب
- البقاء هادئين وسلبيا نسبيا لأوقات طويلة.

٢- كيفية مساعدتهم :

- استخدام كلمات وعبارات مثل حل، ومنع، ولن تكون هناك مشكلة.
- الوضوح بخصوص ما يريدونه ولا يريدونه من التدريب.
- النظر إلى الأمام لرؤية أي مشاكل محتملة.
- إظهار أن المدرب يفهم ويمكنه وسيظل يساعدهم.
- مساعدتهم على توضيح أهدافهم.

ملاحظة:

في هذا الكتاب، نستخدم الحدود القصوى في كل نمط لماوراء البرامج. ومن المهم أن نتذكر أن لكل نمط توجد منطقة وسطى. ولذلك فإن النمط الكامل للاقتراب والابتعاد هو:

- الاقتراب.
- الاقتراب مع الابتعاد.
- استخدام الاقتراب والابتعاد بنسبة متساوية.
- الابتعاد مع الاقتراب.
- الابتعاد

وسيتم تطبيق هذا العامل على كل أنماط ماوراء البرامج الأخرى.

ثانياً: الإمكانية/ الضرورة

يبنى البرنامج المتغير على كم الاختيارات التي يقوم بها الناس. ما هي الأسباب التي تدفعهم للقيام بذلك؟

أ ـ الإمكانية:

تقديم: المتدربين الذين يركزون على الإمكانية يصبحون متحمسين، وحريصين على تجربة أشياء جديدة، ويبحثون عن مواقف وتحديات جديدة وغالباً ما يغيروا الأشياء حتى إذا كانت تعمل بشكل جيد.

١- كيفية وضعهم في دائرة الضوء :

- يقوم المتدرب بإخبار المدرب عما يريده.
- يطرح أسئلة حول أنوا ع الفرص.
- يصدق أن لديهم سيطرة على أنفسهم.
- مهتمين بالاختيارات والخيارات الجديدة.
- رؤية إمكانيات في مواد جديدة.
- استخدام كلمات مثل الأمل، الرغبة، الإرادة، والإمكانية.
- الحديث عن القيام بأشياء.
- لديهم تركيز قوي على المستقبل.

٢- كيفية مساعدتهم :

- مساعدتهم على النظر إلى مواد ورؤى جديدة.
- مساعدتهم على رؤية فرص النمو أو التغير.
- مساعدتهم لمعرفة كيف يمكنهم استخدام ما تعلموه.
- لا تقيدهم باتباع مجموعة تعليمات صارمة.
- استخدام كلمات مثل جديد، ومختلف، واختيار، وخيار، وإمكانيات، وبدائل.

ب - الضرورة:

تقديم: المتدربين الذين يحضرون لأنه ليس لديهم اختيار، لا ينتظرون الحصول على شيء من التدريب ما عدا النجاة أو خسائر محددة. فهم يفضلون الطرق التقليدية للتعلم ويلتزمون بما هو معروف وآمن.

١- كيفية وضعهم في دائرة الضوء :

- الانغلاق على اتصالاتهم غير الشفوية.
- الجلوس وانتظار حدوث الأشياء.
- قد يقومون بفحص الأشياء.
- يريدون القيام بتحليل عام لكل شيء.
- يطرحون أسئلة أكثر من اللازم بخصوص الموضوعات أو المعلومات الجديدة.
- إعطاء أدلة على عدم وجود سيطرة على الحياة.
- عدم الرغبة في وجود خيارات جديدة كثيرة.

٢- كيفية مساعدتهم :

- إظهار الاحترام لمدخلاتهم التي يعرفونها.
- إظهار الاحترام لآرائهم.
- التفسير الكامل لأي شيء جديد.
- يجب على المدرب أن يكون منسق ومنهجي في تفسير النشاط.
- يجب على المدرب أن يكون محدد بخصوص نتائج التعليم.
- استخدام كلمات مثل مثبت ومعروف وصحيح والطريقة الصحيحة.

دراسة حالة:

في أثناء دورة تدريب تتم في الهواء الطلق، كان أحد المشاركين غير راغب في تجربة بعض النشاطات. وبمناقشة هذا الموضوع، استخدم الكثيرون أسلوب الابتعاد وكلمة الضرورة مثل " افترض أنه يجب على القيام بذلك ولكنني لا أرى الفائدة من ذلك ".

وبدلاً من أن يقوم المدرب بإقناعه. قام بطرح أسئلة، وحاول التناغم مع ماوراء برنامجه، وساعده على إيجاد الناتج الذي قد يأتي من ذلك، وفسر أسلوب التفكير وراء هذه النشاطات. كما أوضح متى نجحت هذه النشاطات في السابق.

وقد اقترح المشترك أن يقوم بتجربة واحد أو اثنين من هذه النشاطات، وعندما وجد أنها على ما يرام اشترك في باقي الدورة التدريبية. وقد تبين فيما بعد أنه كان يكره الرياضة في المدرسة، ولكنه كان يجبر على المشاركة.

ثالثاً: الذات/ الآخر

ترتبط هذه النقطة بما وراء برنامج يتعلق بما إذا كان المتدرب يلاحظ بشكل طبيعي سلوك المتدربين الآخرين أم يعني بسلوكه هو فقط.

أ ـ الـذات:

تقديم: المتدرب الذي يهتم بنفسه يكون مستغرقاً في ذاته، ويعطي أقصى انتباه لمشاعره وأفكاره. وغالباً ما يبدو لباقي المتدربين كأنه مشغول الذهن وغافل.

١- كيفية التعرف عليهم :

- يميلون إلى عدم إظهار المشاعر.
- يتعلمون فقط من خلال ما يقال وليس كيفية القول.
- يتراجع إلى الوراء ويتأمل.
- لا يحيطون بما يحدث من حولهم.
- ليس لديهم مهارات التواصل مع الأشخاص.
- لا يعكسون مشاعرهم على وجوههم.

٢- كيفية مساعدتهـم:

- تركيز المدخلات على أشياء محددة.
- يجب أن يظهر المدرب وكأنه يفهمهم.
- لا يجب أن نحاول بشدة بناء علاقات معهم.

- إيضاح ما يقال.
- لا يجب أن يجذب المدرب ناحيتهم.
- عدم تقديم أدلة أن المدرب يأخذ استجابتهم على محل شخصي.

ب ـ الآخريـن:

تقديم: يستجيبون للمتدربين الآخرين في الدورة كما أنهم معبرون ويتميزون بسرعة فهم المتدربين الآخرين. يجتمعون بالآخرين سريعاً ويتوافقون بشكل جيد معهم. وغالباً ما يساعدون الآخرين على إيجاد حلول ويتواصلون أكثر من اللازم.

١ـ كيفية التعرف عليهم:

- يستجيبون بنفس القدر لما يقال وكيفية قوله.
- يهزون رؤوسهم كثيراً عندما يوافقون على شيء.
- يكونون إلى حد ما مفعمين بالحيوية.
- يدركون كيفية استجابة الآخرين وكيف يشعرون.
- ينظرون حول الغرف لملاحظة الآخرين.
- غالباً ما يكونوا المتحدثين الرسميين للمجموعة.

٢ـ كيفية مساعدتهم:

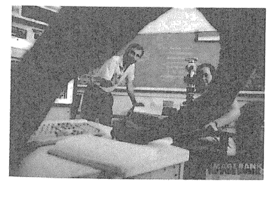
- كن معبر أثناء التواصل.
- إظهار الحماس للمجموعة.

- تحرك في دوائر واختلط مع المجموعة.
- تأكد من أن كل المجموعة قد فهمت الأمر قبل المضي قدماً.
- اختلط مع الآخرين أثناء الاستراحة وفترة الغداء.
- إظهار حالة من الوفاق، والتقمص الوجداني والاحترام للمجموعة.
- إظهار كيف يمكن استخدام المواد مع الآخرين.
- تحدث عن كيفية استخدام الآخرين للمواد.

رابعاً: التشابه والاختلاف

تتعلق هذه النقطة بما وراء برنامج يرتبط على كيفية استجابة المتدربين للتغير وغالبية حدوث هذا التغير.

أ ـ التشابه:



تقديم: يميل هؤلاء المتدربين إلى عدم الرغبة في التغيير ويجدون أنه من الصعوبة التكيف مع المعلومات والمهارات والفنيات الجديدة. وقد يقبلوا في النهاية هذه التغييرات ولكن ابتداءهم بهذا التغيير أقل احتمالاً. فهم يقومون بمحو الكثير من أنماط المعلومات المختلفة لكي يعثروا على التشابه. وهم يميلون إلى البقاء في نفس الوظيفة أو الشركة لمدة طويلة.

١- كيفية التعرف عليهم:

- يبحثون عن كيفية تدريس المواد ويربطونها بتعلم سابق.
- يبحثون عن الموضوعات الشائعة.
- يستخدمون كلمات مثل متشابهة، وشائع، ومثل.
- يختبرون آرائهم ليبحثوا عما يناسبهم في الأشخاص الموجودين في الدورة.
- يشيرون إلى أن الأشياء لم تتغير.
- يكونوا محافظين بخصوص الأفكار الجديدة.

٢- كيفية مساعدتهم:

- إظهار وجود تشابه بين المواد الجديدة والقديمة.
- إظهار كيف تبنى المهارات والفنيات الجديدة على الماضي.
- إظهار مناطق الشيوع.
- إظهار أن كلاً من المدرب والمتدربين يعملون من أجل نفس الهدف.
- البناء على ما يعرفونه من قبل.

ب- الاختلاف:

تقديم: يحب هؤلاء المتدربين التغيير وفكرة أن ما يتم تدريسه جديد ومختلف ويعتبر ذلك جاذبية قد لا يعرفها أي شخص آخر في المنظمة. وهم يغيرون الوظائف والمنظمات باستمرار وفي حاجة دائمة إلى الحافز والدافع.

١- كيفية التعرف عليهم:

- يبحثون عما هو مختلف المواد.
- يكونوا ضد Statuesque.
- يبحثون عما لا يتم تغطيته في الدورة التدريبية.
- يريدون التميز عن طريق مناهضة الشركة، أو النظام، أو أي شيء يحدث.
- يتطلعون إلى الخطوات القادمة لا الحالية.

٢- كيفية مساعدتهم:

- إظهار أن المواد جديدة.
- إظهار كيفية تغيير المهارات والفنيات للأشياء.
- إظهار أنهم سيتغيرون بعد حضورهم هذا التدريب.
- استخدام كلمات مثل جديد، ومختلف، وفريد، وليس إلا، ولم يسمع بد.
- التدريب بواسطة عدم الملائمة، مثل القول " لا أعرف ما إذا كنتم تستطيعون استخدام ذلك " فيستجيبون بقولهم أنهم يستطيعون.
- استخدام خبرة المدرب الشخصية لإظهار حداثة كل شيء.

خامساً: حجم الكتلة ـ عام/ محدد

تتعلق هذه النقطة بما وراء برنامج يرتبط بكيفية تفضيل المتدربين لأخذ المعلومات، وما إذا كانوا يفضلون الجزْل الكبرى والرؤية الكلية، أو يحتاجون إلى التفاصيل الجزْل الصغرى لكي يتمكنوا من فهم وتشكيل الأشياء. وعادة ما سيتمكن المتدربين من التنقل من طريقة إلى أخرى وغالباً ما يكون إدراكهم أي الطرق تنجح معهم مفيد للغاية.

أ ـ العام:

تقديم: يبحث المتدربون الذين يفضلون التعميم عن الجزْل الكبرى. فهم يحبون الأفكار والمفاهيم، ويرون كل شيء في نفس الوقت بدلاً من رؤيته في خطوات صغيرة. كما يعبرون عن عدم اهتمامهم بالتفاصيل الكثيرة ويصابون بالملل بسهولة. كما لا يفضلون، أو يكونوا جيدين في اتباع خطوات محددة.

١ـ كيفية التعرف عليهم:

- يسألون عن الموضوع الكلي أو الصورة الكبرى.
- يسألون عن، ويناقشون الأفكار والمبادئ.
- يقفزون من فكرة إلى أخرى دون ملاحقتهم بطريقة منهجية.
- يستخدمون جمل بها تفاصيل قليلة.
- يوضحون مللهم من التفاصيل وقد يطلبون فعلاً من المدرب الانتقال إلى نقطة أخرى.

٢- كيفية مساعدتهـم:

- عرض الدورة الكبرى والموضوع الكلي أولاً.
- عدم الغوص في التفاصيل سريعاً.
- ملاحظتهم إذا شعروا بالملل.
- استخدام سلسلة من فنيات ومواد التدريب.
- استخدام كلمات مثل فكرة، مبدأ، إطار، عامة.
- كن مستعداً لقيامهم بقفزات كبيرة بين الأفكار سريعاً واستجيب طبقاً لهذه القفزات.

ب - الأشياء المحـددة:

تقديم: يفضل هؤلاء المتدربين أن تقسم المعلومات والمواد إلى خطوات محددة واضحة. وهم لا يكونون استنتاجات إلا في وجود كل البيانات. وهم في حاجة إلى تعليمات واضحة والعديد من الأمثلة الحقيقية الجادة. ويمكن في بعض الأحيان أن يواجهوا صعوبة حقيقية في ترتيب أولوياتهم فيما يمكن استخدامه من الدورة التدريبية.

١- كيفية التعرف عليهم:

- يتحدثون ويسألون عن التفاصيل.
- إذا فقدوا طريقهم مع سؤال يبدأون من جديد، أو يستمرون من حيث توقفوا.
- يرون المكان والزمان الحاليان، لا النتيجة النهائية.
- يستخدمون الكثير من الصفات والأحوال.

٢- كيفية مساعدتـهم:

- إظهار كيفية استخدام المواد والقيام بذلك خطوة بخطوة.
- لا يجب أن يقوم المدرب بالتعميم معهم.
- استخدام كلمات مثل تفاصيل، تسلسل، تحديداً، تماماً، أولاً، ثانياً، ثالثاً، جدول، خطة.
- اجعلهم يقصون عليك، بطريقتهم، ماذا تعلموا.
- اجعلهم يضعون خطة لتطبيق ما تعلموه.

سادساً: إطار الدلالـة - داخلي/ خارجي

تتعلق هذه النقطة بما وراء برنامج يرتبط بكيفية حكم المتدربين على الاستجابة لأفعالهم. هل يقومون بالمراجعة خارج أو داخل أنفسهم؟. ويدور هذا البرنامج عن مكان حدوث الحكم والتقييم النهائي، وشعورهم أين تقع المسئولية الحقيقية، ويناقش البرنامج مصدر الدافع والقيم الخاصة بالذات.

ويمكن في بعض الأحيان أن يتم الخلط بين هذا البرنامج، وبرنامج الذات والآخرين. والفرق هو أن هذا البرنامج يناقش التقديرات الخاصة بصنع المسئولية.

أ - الداخلـي:

تقديم: المتدربين الذين يستخدمون هذا النمط يتعمقون في الداخل بحثاً عن مشاعرهم ويراجعون مع أنفسهم ما إذا كانت الدورة تسير على ما يرام. وذلك يعني أنهم لن يتقبلوا دائماً التعليقات السلبية إذا كانوا يشعرون بشعور جيد حول أمر ما، وسيسألون عن رأي الشخص الذي يطلق هذه التعليقات.

وسوف يقومون بجمع المعلومات ثم يقررون بعد ذلك لأنفسهم. ولأن المراجعة النهائية داخلية فإن المتدربين يرون الأوامر على أنها معلومات ويعاملونها طبقاً لذلك. بالإضافة إلى ذلك فهم واضحون حول معاييرهم ومعتقداتهم وقيمهم.

١- كيفية التعرف عليهم:

- يخبرونك بما يعتقدونه ويعرفونه.
- لا يريدون أن يقرر الآخرون فائدة أو جودة التدريب.
- لن يعطوا المردود للآخرين حول التدريب.
- يستخدمون كلمات مثل " أعرف " و" يبدو صائباً ".
- لا يكشفون عن الكثير من خلال تعبيرات وجوههم والإيماءات.
- يتحدثون من منطلق داخلي أثناء الاستجابة.
- يتوقفون ليتأملوا آراءهم الخارجية.

٢- كيفية مساعدتهم:

- إظهار كيف أن المواد تتوافق مع معاييرهم وقيمهم ومعتقداتهم.
- إظهار أنك تحترم وجهة نظرهم.
- إظهار أنك لا تقوم بإجبارهم، ولا يوجد ضرر في أن يقرروا.
- استخدام عبارات " جربها وقرر بنفسك "، و " هذه بعض المواد لتقرر ".
- مساعدتهم على توضيح تفكيرهم.

ب ـ الخارجي:

تقديم: يطلب هؤلاء المتدربين المردود والمدخلات من أشخاص آخرين ومصادر خارجية. ويميلون إلى أن يأخذوا معاييرهم ومعتقداتهم وقيمهم من الآخرين، أو يتأثرون بشدة بهم. وتأتي آراءهم حول العالم ودوافعهم من الأشخاص الموجودين حولهم، ويقررون مدى جودة التدريب من خلال استجابة الآخرين له.

١ ـ كيفية التعرف عليهم:

- يبحثون عن مقارنات مع الآخرين لتكوين رأي.
- يراجعون آراءهم وأفكارهم مع الآخرين في الدورة التدريبية.
- مراقبة المدرب والآخرين والبحث عن استجابة ما لمراجعة أن شيئاً ما على ما يرام.
- غالباً ما يكون رد فعلهم للمعلومات كما لو كان أوامر.
- استخدام كلمات مثل "يقولون" و "الجميع يعرف".
- يميلون إلى البحث عن الموافقة.
- يطلبون الكثير من المدح والدعم.

٢ـ كيفية مساعدتهم:

- إظهار بماذا يفكر الآخرين وماذا يفعلون.
- إعطائهم الكثير من الثناء ومردود لعملهم.
- جعلهم يراجعون المعلومات مع الآخرين.
- راجع من يستخدمونهم كسلطة وقم بالبناء على ذلك.
- استخدام عبارات مثل "وجهة نظر معروفة هي.." ، " من المقبول بشكل عام.."

سابعاً: أين يضع الناس اهتماماتهم؟

تتعلق هذه النقطة بما وراء برنامج يرتبط بأنه يغطي سلسلة من الموضوعات ويشير إلى الأولويات التي سيضعها المتدرب لموقف محدد لإضفاء أهمية عليها ويتمكن من استعادة ذكرياته.

والفئات التقليدية هي:

- النشاط.
- الأشخاص.
- الأشياء.
- المعلومات.
- المكان.
- الوقت.

وإحدى طرق إرساء النظام الذي تعمل به هذه الفئات في موقف أو سياق معين هي طرح أسئلة. على سبيل المثال، " لماذا اخترت هذه العطلة؟ " سيكشف العديد من المعلومات المفيدة. ومثال آخر مثل " ما هي هوايتك المفضلة ولماذا؟ " سيكشف أولويات المتدرب المحددة. ويمكن في التدريب أن تكون الأسئلة بخصوص الموضوعات المفضلة، والحياة الحقيقية، والخبرات، والقضايا التي نواجهها، مساعدة بشكل مماثل.

١ـ **النشاط:** يقوم المتدرب ـ مع هذه الفئة كحافز أساسي ـ بالحديث عما فعله، أو ما يمكن فعله بهذه المواد. وسيركز المتدرب عل ما يحدث بالفعل، ويمكن أن يصاب بالملل سريعاً ويريد الاشتراك في العمل.

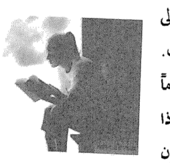
٢ـ **المعلومات:** يريد المتدربين الذين لديهم هذا التركيز أن يعرفوا ولديهم الفرصة للحصول على كل المعلومات المتاحة. وهم مهتمين بالأفكار وغالباً ما يريدون أن يعطوا المدرب معلومات أو يتبادلون المعلومات فيما بينهم. وقد يكون البعض محدد بخصوص نوع المعلومات التي يهتمون بها مثل النشاطات، أو المكان أو الأشخاص، أو الأشياء أو الوقت.

٣ ـ **الأشخاص:** يبنى هذا التركيز على من يكون جزءاً من أي عملية أو نشاط. وفي مناقشة دورة تدريبية سابقة يبدءون بالحديث عن الأشخاص أولاً، من قال أو فعل ماذا، والتأثير الذي خلقوه. وتراهم باستمراره يتحدثون لأشخاص آخرين في الدورة التدريبية.

٤ ـ **المكان:** يحتاج هؤلاء المتدربين أن يشعروا بالراحة في بيئة ومكان التدريب. كما يكون لديهم إحساس قوي بالمكان الذي أتوا منه. وقد يشعرون بعدم الراحة بسبب تغيير المقاعد أثناء التدريب ويضعون المواد الخاصة بهم في أماكن محددة.

٥ ـ **الأشياء:** بعض المتدربين ـ مع وجود هذه الفئة كحافز أساسي ـ يولون أهمية كبرى على وجود الأدوات والممتلكات المناسبة. وقد يتضمن ذلك السيارة، المنزل، المعدات، وكمبيوتر المكتب. ومن المهم مراجعة الأهمية التي يلصقونها بالناس، فإذا كانت قليلة فهم قد يعزلون أنفسهم إلى حد ما عن بقية الدورة التدريبية.

٦ ـ **الوقت:** يتم الانتباه بشكل كبير إلى متى يقع شيء ما وبأي ترتيب. ويكون المتدربين محددين تماماً بخصوص التواريخ وماذا حدث فيها. كما يراجعون



الجداول ويريدون التمسك بالوقت. وفي الجلسات الاتحادية يحاولون أن يحافظوا على الأشياء ضمن برنامج زمني محدد.

ومن العناصر الأخرى لما وراء البرامج والتي يمكن أن تكون مفيدة

١ ـ **نمط الإقناع**: سيكون لكل متدرب طريقته لكي يقتنع بما يتم تعلمه. ويجب أن يكون المدرب على وعي بكيفية عمل هذه العمليات.

٢ ـ **عمليات ذاتية**: يبنى هؤلاء المتدربين حكمهم على كم ضئيل من المواد أو المدخلات. فهم يقفزون إلى استنتاج نهائي دون أن يشغلوا أنفسهم بالانتظار، وغالباً ما يجدوا صعوبة في تغيير رأيهم فيما يخص قراراتهم.

٣ ـ **عمليات ثابتة**: من الممكن أن تكون هذه العملية بطيئة بالنسبة للمدرب حيث أن هؤلاء المتدربين بحاجة إلى إعادة تقييم المادة قبل أن يقرروا بخصوصها، وبعد ذلك يحتاجون إلى إعادة التقييم مرة أخرى. وغالباً ما يعودون إلى نقطة بدت أنها مقبولة من الجميع ويبدأون في مناقشتها من جديد.

٤ ـ **عدد من الأمثلة**: وتتطلب العملية التي يخوضها هؤلاء المتدربين أن يكون لديهم مواد تمت دراستها عدد من المرات قبل أن يقرروا قبولها. ويريدون تكرار التعليمات الخاصة بالمهام ثم يراجعون هذه المهام مرة أخرى مع الآخرين.



٥ ـ **فترة من الوقت**: إجبار أو استعجال هؤلاء المتدربين ليتقبلوا الأشياء سريعاً قد يجعلهم لا يشعروا بالراحة. فالأفكار والمعلومات الجديدة على وجه الخصوص تحتاج أن يسمح لها بالتغلغل قبل صنع القرار لقبولها والاقتناع بها.

ثامناً: الزمن

تتعلق هذه النقطة بماوراء برنامج يدور كيفية تخزين واستغلال المتدربين للزمن. يكون تركيز بعض المتدربين خبرات وتعلم سابق، ويركز البعض على الوقت والزمن الحاليان، والخبرات الحالية. واتجاه البعض الآخر هو "هذه هي الطريقة التي سأستخدم بها ذلك". وقد لا يكون لدى البعض الآخر أي وعي زمني محدد.

بالإضافة إلى ذلك، قد يقوم بعض المتدربين باستخدام خبرة سابقة كسبب أو عائق يمنعهم من التقدم، مثل " لم يكن لدي الثقة للقيام بعرض ولكن يكون لدي الثقة أبداً". وذلك يشير إلى الاعتقاد بأن المستقبل محدد من قبل (على الأقل بالقدر الذي يهتمون به). وقد يقول البعض الآخر " لقد توليت الأمور في السابق، وأنا متأكد أنني سأكون على ما يرام في المستقبل".

كيف يعالج المتدربين الزمن:

- الماضي ـ النظر إلى الوراء.
- الحاضر ـ هنا والآن.
- المستقبل ـ كيف سأستخدم هذا.
- A temporal ـ غير واعي بالزمن.

بالإضافة إلى هذه الأنماط الأربعة، يميل المتدربين إلى تخزين الزمن بطريقة من هذه الطريقتين.

١- **خلال الزمن**: يميل المتدربون الذين يقومون بالتخزين من خلال الزمن إلى:

- الوعي بالوقت الذي يستغرقه حدوث الأشياء.
- الالتزام بالوقت (توقع التزام الآخرين).
- رؤية الأحداث على أنها متصلة ببعضها البعض.
- الدخول في معالجة طويلة قبل الوصول إلى قرار.
- إعطاء المزيد من الوقت للموضوعات أكثر مما أعطاها المدرب.
- مواجهة صعوبة في تذكر حالة واحدة محددة.

٢- **داخل الزمن**: يميل المتدربين الذين يخزنون داخل الزمن إلى:

- الوعي بالمكان والزمان الحاليان.
- الاشتباك في الأحداث حال وقوعها.
- التأخر على المواعيد.
- اتخاذ قرارات سريعة.
- تفضيل بدايات الموضوعات أو الأنشطة التدريبية في الدورة التدريبية.
- الوصول إلى الذكريات كحدث واحد محدد.

ويمكن أن تكون هذه الفروق مفيدة للمدرب ليكون على وعي بها ويستغلها لتحقيق فائدة قصوى للمتدرب.

التطورات الحالية في ماوراء البرامج

ككل فنيات NLP، يتم مراجعة ماوراء البرامج بشكل مستمر وتحديثها، فلا يوجد شيء جديد أو حالي لفترة طويلة.

وماوراء البرامج المستخدمة في هذا الكتاب هي النموذج المعياري الذي كان يستخدم ويتم التصديق عليه وقبوله لبعض الوقت. ويجب على المدربين المهتمين بقراءة المزيد عن هذا الموضوع أن يقرأوا "العلاج بالخطوط الزمنية وأساس الشخصية" لتاد جيمس ووايت وود سمول (١٩٨٨)، و "كلمات تغير العقول" لشيلي روز تشارفيت (١٩٩٦).

استخدامات ماوراء البرامج

لقد قلت في بداية هذا الجزء أن ماوراء البرامج ليست ذات قيمة بالنسبة للمدرب. ومن الممكن أن يبدأ المدرب في تعامله مع ماوراء البرامج ـ وخاصة للمرة الأولى ـ خائف إلى حد ما، وهذا شيء آخر يجب أن يفكر فيه المدرب أو يقلق بشأنه. بالإضافة إلى أنه يجب أن يأخذ في الاعتبار كيف ترتبط ماوراء البرامج ببعضها.

ولأن ماوراء البرامج تفسر لماذا يقوم المتدربين بما يقوموا به، خاصة إذا كان ما يقومون به مختلف عما يريده المدرب، أو يعتقد أنه يجب أن يكون. وذلك يعطي المدرب فرصة في " الوضع الثاني " لشخص أو جماعة لتحقيق أقصى فائدة.

☆ والتطبيقات الموجودة في المنظمات هي:

- التدريب والتطوير.
- بناء الفريق.

- المقابلة الشخصية.
- المديح.
- التدريب.
- المفاوضة.
- البيع.
- التسويق.
- الاستشارة.
- تخطيط المستقبل المهني.
- تغيير الإدارة.
- العمل على موضوع ثقافي متحد.

☆ وفي إطار مجال التدريب المحدد، يمكن للمدرب أن يستجيب عن طريق:

- إدراك سبب نجاح بعض الأشياء لبعض المتدربين وليس للبعض الآخر.
- استبدال منهج غير ناجح.
- القيام بالمزيد من الأشياء الناجحة.
- إبعاد معوقات التعلم بالنسبة للمتدربين.
- استخدام لغة ملائمة في الجلسات.
- التناغم بين الأفراد لمساعدتهم.
- معرفة أسلوبهم وقدرته على التأثير.
- تطوير مرونة شخصية أكبر.
- توافق المواد والمدخلات لبعض الجمهور مثل العلماء، المصممين، المصنعين.
- البناء على دوافع المجموعات والأفراد.
- إبداع موادهم الخاصة.
- فهم سبب مواجهة شخص ما لصعوبة معينة.
- جعل التدريب أكثر متعة وتأثير لكل من يهمه الأمر.

الأنشطة التدريبية

١- طبق ماوراء البرامج العديدة على نفسك في العديد من السياقات المختلفة التي تتضمن عناصر متنوعة من التدريب.

٢- الاستماع إلى لغة المتدربين للتعرف على برامجهم المتغيرة، وطرح أسئلة لإثبات صحة الأدلة التي تمت تغطيتها في هذا الجزء.

٣- استخدام أنشطة تدريبية SWISH.

٤- تجميع ماوراء البرامج مع أي مهارات وفنيات NLP مشابهة، مثل أنماط اللغة، إبداع أنماط تعلم جديدة، وتبديل الأدوار والأساليب، الوعي بالأشياء غير المرئية.

٥- طرح أسئلة تساعد على توضيح المشغلات الفرعية للبرامج المتغيرة (دون حاجة لذكر المشغلات الفرعية إطلاقاً) مثل "عندما تفكر في هذا التعلم أو هذه الخبرة، كيف تراها؟ وكيف تشعر حيالها؟".

نقاط رئيسية:

١- استخدام المتدربين للبرامج المتغيرة لفهم التدريب.

٢- تبني ماوراء البرامج على أنماط:

- الحذف.
- التحريف.
- التعميم.

٣- يتم تلقي المعلومات عن طريق كل الحواس الخمس.

٤ـ يمكن للمدربين أن يستجيبوا بشكل أكثر مرونة وملائمة.

٥ـ للمتدربين دائماً القدرة على المفاجأة.

٦ـ قد يستجيب الناس بشكل مختلف في المواقف والسياقات المختلفة.

٧ـ ماوراء البرامج الرئيسية هي:

- الاقتراب والابتعاد.
- الإمكانية والضرورة.
- الذات/ الآخر.
- التشابه/ الاختلاف.
- حجم الكتلة ـ عام/ محدد.
- الداخلي والخارجي ـ إطار الدلالة.
- أين يضع الناس اهتماماتهم: النشاط، المعلومات، الناس، المكان، الأشياء، الوقت.

٨ـ ماوراء برامج إضافية يجب أخذها في الاعتبار تعتبر أنماط إقناعية:

- ذاتي، ثابت، عدد الأمثلة، فترة زمنية.

٩ـ استخدام ماوراء البرامج من أجل:

- التدريب والتطوير.
- بناء الفريق.
- المقابلة الشخصية.
- المديح.
- التدريب.
- التفاوض.
- البيع.
- التسويق.
- الاستشارة.
- تخطيط المستقبل المهني.
- تغيير الإدارة.
- العمل على موضوع ثقافة متحدة.

١٠- توجد في إطار التدريب استخدامات محددة مثل:

- إدراك نجاح أو عدم نجاح أشياء معينة للمتدربين.
- استبدال منهج لا يعمل.
- القيام بالمزيد من الأشياء الناجحة.
- إبعاد معوقات التعلم بالنسبة للمتدربين.
- استخدام لغة ملائمة في الجلسات.
- تنغيم الأفراد لمساعدتهم.
- معرفة أسلوبهم وقدرته على التأثير.
- تطوير مرونة شخصية أكبر.
- توافر المدخلات والمواد لبعض الجمهور، مثل العلماء والمصممين، والمصنعين.
- البناء على دوافع المجموعات والأفراد.
- إبداع موادهم الخاصة.
- فهم سبب مواجهة شخص ما لصعوبة معينة.
- جعل التدريب أكثر متعة وتأثر لكل من يهمه الأمر.

دراسة حالة:

وأثناء دورة تدريبية عن مهارات التفاوض، قال مدير الموارد البشرية والذي قام بالعديد من المفاوضات أن رأيه في المفاوضات أنها مسألة خطأ وصواب، وفوز وخسارة.

وقد تضمن جزء من الدورة التدريبية جلسة مختصرة عن ماوراء البرامج، وعندما تم التطرق إلى هذه النقطة، طلب منه أن يكشف عن رأيه في سياق المفاوضات.

وبقيامه بذلك، طلب منه أن يفكر في ماوراء البرامج للشخص الذي تعامل معه كثيراً، ليس من وجهة نظر اتحاد التجارة ولكن كأفراد.

وقد دُهش المدير لكم التشابه الموجود، ولكنه أدرك وجود اختلافات رئيسية وأن هذه الاختلافات هي التي أدت إلى العقبات المتعثرة. وقد أدرك أنه عندما كان يواجه هذه الاختلافات، فإن استراتيجيته كانت الدفع بقوة وإبداع عقبات أكثر.

أما النقطة الرئيسية الأخرى هي أنه أدرك أنه من الممكن أن يخرج كل من الطرفين فائزان، وأنه كان يساهم في عدد من المشاكل الموجودة.

تاسعاً: تولي الأفراد مهام يقومون بتأديتها

تساعد هذه العملية المدرب على مساعدة الأفراد والمجموعات. وتعمل هذه الطريقة خارج التدريب الرسمي، على الرغم من أن الأفراد قد يكون لديهم مهام يستكملونها داخل جلسة التدريب، مثل استخدام مهارة معينة في نشاط الاتحاد.

وتبنى المهام عادة على القيام بأكثر من شيء واحد، على الرغم من أنه في مناسبات عندما يكون هناك شخص يسيطر على المجموعة تكون المهمة هي القيام بأقل من شيء، أو القيام بشيء مختلف تماماً. ولذلك فإن هذه المهام تستخدم لمماطلة وتحدي المتدربين. وغالباً ما تكون هذه المهمات خاصة بين المدرب والمتدرب، عل الرغم من أنه في بعض الظروف من الملائم جعلها عامة.

ويجب أن تكتمل حلقة المردود عن طريق رجوع المتدرب إلى المدرب ليعرفوا كيف قام بالمهمة، ماذا حدث وكيف سيستخدمونه في المستقبل. وبعد ذلك يمكن للمدرب، إذا كان ذلك من الملائم، أن يساعد المتدرب في الموافقة على نتيجة، وضع إرساءات، أو تنظيم حركته المستقبلية أو أي من فنيات NLP سوف تساعده.

أمثلة على المهام:

- قيادة نشاط الاتحاد.
- رئاسة مراجعة المجموعة.
- التحدث مع الجميع في الدورة التدريبية أثناء استراحة الغداء.
- الجلوس حتى يشارك أربعة أشخاص آخرين.
- تقديم عرض.
- إعطاء المردود عن الدورة التدريبية لشخص آخر.

أنشطة تدريبية:

١- إعطاء المتدربين مهام محددة.

٢- جمعها مع فنيات NLP لها علاقة بها مثل إبداع جو من الوفاق، استخدام أنماط اللغة، واستخدام ماوراء البرامج.

٣- استخدام مهام مختلفة مع المتدربين المختلفين.

نقاط رئيسية:

١- غالباً ما يكون تدريب رسمي خارجي.

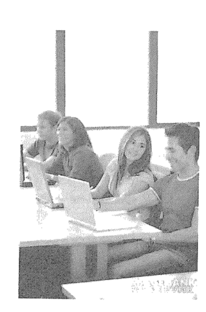
٢- يتم تنفيذه في أي نقطة سواء كانت رسمية أو غير رسمية أثناء البرنامج.

٣- يبنى على القيام بأكثر من عمل أو أقل من عمل أو شيء مختلف تماماً.

٤- حلقة المردود للمدرب يجب أن تكتمل بناءاً على:

- كيفية قيامهم بذلك.
- ماذا حدث.
- كيف سيستخدمون المهمة في المستقبل.

دراسة حالة:



في دورة تدريبية لمهارات الأشخاص. أراد أحد الأشخاص مساعدة لإبداع تأثير أكبر، وقد أوكلت إليه مهمة لمطابقة وضبط حركة الأشخاص قبل القفز للحديث. وقد قاموا بذلك بشكل ثابت عل مدى اليومين ونصف مدة البرنامج وتلقوا تعليقات إيجابية عليها أثناء الجلسة التي يظهر فيها مردود المجموعة في النهاية.

عاشراً: استخدام جَزلْ المعلومات

كل متدرب يفضل تقسيم معين للمعلومات الذهنية، والحقائق، والمواد إما إلى تقسيم عام أي جَزلْ كبيرة وعموميات، أو تقسيم محدد أي جَزلْ صغيرة تفصيلية. وتظهر أدلة تفضيل المتدربين من خلال الأسئلة التي يطرحونها والانتباه الذي يولونه لأجزاء التدريب المتنوعة.

وتكون هذه التفضيلات عامل رئيسي لاستجابتهم لأي تدريب، وأي عدم توافق يمكن أن يستخلص بعض أو كل عدم فعالية التدريب.

أنشطة تدريبية:

١ـ إعطاء المعلومات في أحجام مختلفة وفي نقاط مختلفة من التدريب.

٢ـ تنغيم الحجم الذي يفضله المتدرب.

٣ـ تجميع هذه المهارة مع مهارات وفنيات NLP الأخرى مثل إبداع جو من الوفاق بين الأشخاص غير الملزمين، وتغير حالة المتدرب.

٤ـ الممارسة والوعي بالحجم المفضل الخاصة بالمواقف والسياقات.

نقاط رئيسية:

- يفضل المتدربين أما التقسيم العام أو المحدد للمعلومات.
- الجَزلْ الكبيرة هي الصورة الكبرى والعموميات.
- الجَزلْ الصغيرة هي التفاصيل والتحرك خطوة بخطوة.
- عدم المطابقة قد يؤثر بشكل عكسي على التدريب.

حادي عشر: استخدام المشغلات الفرعية

تعتبر المشغلات الفرعية واحدة من أجزاء NLP التي غالباً ما تخلق اضطراب ودهشة للأشخاص الذين يتعرضوا لهذه الفنية لأول مرة.

والمشغلات الفرعية ببساطة هي " لغة المخ أي كيف يقوم المخ بترتيب معالجة المعلومات - وككل العناصر الفردية عن كيفية قيامنا بالأشياء - يستخدم كل شخص المشغلات الفرعية بطريقة مختلفة. وذلك ينطبق على التعليم كأي شخص آخر.

والنقاط الرئيسية الخاصة بالمشغلات الفرعية هي أن المخ لديه طريقته الخاصة في تخزين واستخدام المعلومات ويقوم بذلك عن طريق استخدام المشغلات الفرعية. على سبيل المثال، إذا طلب من شخص أن يصف خبرة سعيدة بلغة المشغلات الفرعية، فغالباً ما سيصفها بطريقة مختلفة عن وصفه لخبرة حزينة.

وغالباً ما يعني ذلك أن الخبرة السعيدة كانت أكثر إشراقاً وغالباً أقرب، وأكبر، وأعلى وبسرعة مختلفة، كما أن لها شعوراً مختلفاً من الداخل. بينما الخبرة الحزينة فقد تكون أغنم وأبطأ ويشعر أنها في مكان مختلف وأبعد. ويمكن أن تخزن خبرات متشابهة بشكل مختلف وهذه الاختلافات تعني أشياء متنوعة ولكن مهمة.

تقسيمات المشغلات الفرعية التقليدية هي:

١- المشغلات البصرية:

- اشتراك وعدم اشتراك، أي الرؤية من خلال عيوننا (الاشتراك) أو الرؤية من مكان مختلف (عدم الاشتراك).
- المكان، إلى أين ينظر المتدرب عند إعادة إحياء الخبرة.

- المسافة ـ مدى بعد الصورة.
- اللون ـ هل الصورة كاملة اللون أم بالأبيض والأسود.
- الحجم ـ مدى صغر أو كبر حجم الصورة.
- الإشراق ـ هل الصورة طبيعية، أكثر إشراقاً، أو أقتم من الطبيعي؟
- الحركة ـ هل الصورة مثل الفيلم أو عرض شرائح؟
- السرعة ـ هل الحركات أسرع أم أبطأ من الطبيعي؟
- الوضوح ـ هل الصورة واضحة ومركزة أم مطموسة؟
- المدة ـ كم تدوم مدة الصورة؟
- العمق ـ هل الصورة ثنائية أو ثلاثية الأبعاد؟
- الإطار/ المنظر العام ـ ما هي زاوية العدسة؟

٢ـ المشغلات السمعية:

- حجم الصوت ـ هل الصوت مرتفع أم منخفض؟
- المكان ـ من أي يأتي الصوت؟
- المسافة ـ ما هو مدى بعد الصوت؟
- نبرة الصوت ـ هل الصوت ناعم/ أجش أو منخفض/ مرتفع؟
- الكلمات/ الأصوات ـ هل كلاًّ منهما أو أحدهما موجود؟
- التجسيم ـ هل الصوت أحادي ثم يصبح مجسم؟

- صوت من ـ هل هو صوتك/ صوت آخر أم كليهما؟
- السرعة ـ هل الصوت أسرع أم أبطأ من الطبيعي؟
- المدة ـ ما هي المدة التي يدوم فيها الصوت؟
- الاستمرارية ـ هل تتم مقاطعة الصوت أم تظل مستمرة؟
- الوضوح ـ هل الصوت رتيب أم واضح؟
- الاشتراك/ عدم الاشتراك ـ كما في المشغلات البصرية.

٣ـ المشغلات الحسية (لمس ـ مشاعر):

- وذلك يتضمن الإحساس اللمسي وكذلك المشاعر الداخلية والعواطف والعضلات.
- المكان ـ أين المكان وكيف يشعر به المتدرب؟.
- الشكل ـ ما هو شكل الشعور؟
- الحجم ـ ما مدى كبر أو صغر المشاعر؟
- الحرارة ـ هل الشعور ينتقل من البارد إلى الساخن؟
- الضغط ـ هل الشعور ينتقل من الناعم إلى القاسي؟
- التكرار ـ مدى تكرار الشعور بمشاعر معينة؟
- الحركة ـ هل تحرك المشاعر المكان في أي مرحلة؟
- الحدة ـ هل ينتقل الشعور من ضعيف إلى قوي؟
- التركيب ـ هل ينتقل الشعور من ناعم إلى قاسي؟

وقد قمنا بالتركيز على المشغلات البصرية والسمعية والحركية للمشغلات الفرعية مادامت هذه العناصر الثلاثة - وخصوصاً في المجتمعات الغربية - هي الأكثر استخداماً ويمكن إرساءها بسهولة. ولكن لا يجب تجاهل الفئات اللمسية والمرتبطة بحاسة الشم. فإذا تم ذكرها فذلك يعني أنهم في غاية الأهمية ويجب ملاحظتهم.

وأفضل طريقة لمعرفة المشغلات الفرعية هي اللعب بهم إما منفرداً أو مع زميل. ومن المهم الأخذ في الاعتبار أنه عندما يطرح شخص ما سؤال أو يجيب على سؤال فلا يسعى وراء الحدود القصوى فقط. فأي اختلاف بسيط يعتبر مهم ويمكن استخدامه للشخص الذي يعيد إحياء الخبرة.

أما النقطة الثانية هي أنه عند الدخول إلى الخبرة من المهم الوصول للحالة كأقرب ما كانت في ذلك الوقت ثم فحص المشغلات الفرعية. وإذا لم يتم ذلك فإن نوعية وقيمة النتائج ستكون قليلة الفائدة.

ولذلك فمن الأفضل اختيار الخبرات التي لا تبتعد عن بعضها كثيراً، مثل:

- سعيد - طبيعي - حزين.
- يحب - عادي - لا يحب.
- إيجابي - عادي - سلبي.

وذلك بدلاً من موضوعين يبعدان كثيراً عن بعضهما، حيث تكون الاختلافات واضحة. والخطوات الأساسية لإرساء المشغلات الفرعية هي:

- اختيار خبرة تدريبية إيجابية.
- إعادة إحياء الخبرة.

- العمل من خلال المشغلات الفرعية وقوائم الاختبار (من الأفضل وجود شخص آخر يطرح الأسئلة) والبقاء داخل الخبرة. لا تبحث عن أي شيء، فقط دع ما هو موجود يظهر.

لاحظ أنه من المهم ألا يقوم الشخص الذي يطرح الأسئلة بتقدير، أو تحليل، أو محاولة التأثير على النتيجة. ويجب عليهم تدوين ملاحظات حرفية للإجابات والتعليقات. ويجب أن تبنى هذه الملاحظات على العملية فقط ولا يجب الدخول في المحتوى. ولذلك فإن الشخص الذي يطرح الأسئلة ليس بحاجة لأن يعرف الخبرة الفعلية. وإذا تم إخبارهم فإن الخطر يكمن في إعادة إحياء الخبرة، وتحليلها ووضع تقديراتهم الخاصة لها. وبالنسبة لهذه العملية فإن الأمر ذو الصلة هو كيفية تخزين الخبرة.

- اختيار خبرة تدريبية سلبية (عدم المشاركة).
- كما حدث في الخطوة الثانية.
- كما حدث في الخطوة الثالثة.

يعطي الشخص الذي يطرح الأسئلة مردوداً بناءاً على المشغلات الفرعية الملاحظة. مناقشة النتائج وخاصة النظر إلى الاختلافات الرئيسية للمشغلات الفرعية.

ويمكن لهذه العملية السهلة أن تحدث اختلافاً كبيراً للأنماط المختلفة من الأشخاص وخاصة المتدربين. ولم يبدو قط لمعظم الأشخاص أن يسجلوا خبراتهم بطرق مختلفة، على الرغم من إدراكهم أن شعورهم بالنسبة لبعض الأشياء أفضل من البعض الآخر، وأن بعض الصور مشرقة والأخرى رمادية.

دراسة حالة:

هناك خبرتان وقعتا أثناء هذه الدورة التدريبية توضح هذه النقطة. ففي إحدى الدورات التدريبية وأثناء محاولة جعل المتدربين يحللون خبراتهم التعليمية السابقة وتأثير هذه الخبرات على استجابتهم التالية للتدريب، قمنا بإجراء نشاط مبني على خبرة إيجابية وسلبية. ولدهشة أحد المشاركين وجدوا أنهما مرتبطان (معايشتها من الداخل، رؤيتها بعيونهم هم) وذلك في حالة الخبرة السلبية، أما الخبرة الإيجابية كانوا غير مرتبطين أي يتم رؤيتها من الخارج (كما لو كانت على الشاشة). وذلك يعني أن الخبرة السلبية كان الشعور بها أعمق وثبتت حالة سيئة فيما يخص قدرتهم على التعلم.

أما المثال الثاني فيخص محاسب كان يحضر دورة تدريبية. وقد بني الأساس المنطقي للدورة على مجموعة مكونة من ٣٦٠ درجة من اختصاصات الإدارة.

ولدى الشركة لغة كفاءتها المبنية على مجموعة من ١٩ اختصاص، وقبل حضور الدورة ـ بضمان السرية ـ تم إعطاء نبذة مختصرة عن المشاركين عن طريق مديريهم المباشرين، زميلين متماثلين وثلاثة تابعين. وقد وصلوا بعد ذلك إلى البرنامج مع مجموعة الصفات الخاصة بهم ومتوسط المجموعة الأخرى التي تبلغ ٣٦٠ درجة.

وقد عرض المدربان العملية إلى الاهتمام والشك المعتاد، خاصة من المحاسب. وبعد ذلك انقسم المشتركان إلى أزواج ليخوضوا الخبرة بأنفسهم. وبعد ذلك بخمس عشرة دقيقة كانت الاستجابة مختلفة تماماً. فقد شعر بأن كل عقبات التعلم تم تفسيرها وتوضيحها وكان في توق إلى الذهاب إلى الخطوة التالية وهي ـ في وجود اختلافات المشغلات الفرعية ـ كيفية استخدامها للتأثير المصمم.

ونعرض فيما بعد أمثلة على كيفية استخدام المشغلات الفرعية بهذه الطريقة. ويبنى المثال الأول على اللامبالاة بشيء ما إلى وجود دافع لشيء ما وهو موقف يجد معظم المتدربين أنفسهم فيه. وقد صمم هذا النشاط لشخصين، على الرغم أنه مثل كل نشاط NLP من المميزات وجود مراقب ليعطوا المردود عن العملية لكلٍ من الطرفين.

خطوات العمل:

١ـ إبداع جو من الوفاق (يجب القيام بذلك في بداية كل النشاطات).

٢ـ اختيار المواقف.

٣ـ طرح أسئلة بيئية مثل هل هم سعداء بالعمل على هذا الموضوع، هل يوافقون على التغيير؟

٤ـ الوصول إلى حالة محفزة.

٥ـ استخلاص المشغلات الفرعية للحالة المحفزة، بناءاً على العملية فقط وليس المحتوى.

٦ـ حالة الراحة.

٧ـ الوصول إلى حالة من اللامبالاة.

٨ـ استخلاص المشغلات الفرعية لحالة اللامبالاة.

٩ـ حالة الراحة.

خذ اختلافين هامين (إذا كان الشخص الذي يطرح السؤال غير متأكد، يجب أن يسألوا الشخص الذي يعايش الخبرة). ويدعى ذلك إما حوافز رئيسية أو رسائل فرعية حرجة.

الشخص الذي يعايش التجربة يجب أن يأخذ الاختلافين أو الثلاثة اختلافات الحرجة ويحركها من الحالة المحفزة إلى حالة اللامبالاة، وعادة ما يتم ذلك بشكل صريح. ويجب على الشخص الثاني البحث عن علامات تغير لدى الشخص الأول، مثل الوظائف العضوية، حركة العين، واللغة.

ملاحظـــة:

من المهم في حالة وجود الشخص الثاني، وهو الشخص الذي يساعد في العملية، أن:

- يقوم بتنظيم التقدم المستقبلي، ولا يترك الشخص الأول يدخل في حالة لا مبالاة.
- يقوم الشخص الثاني بجعل الشخص الأول يأخذ ويخطط مجالات المشغلات الفرعية الحرجة.
- يتوافق الشخص الثاني مع الشخص الأول عند استخلاص المشغلات الفرعية.
- يركز الشخص الثاني على الشخص الأول ولا يدخل في تحليل أو يأخذ في الاعتبار خبراته الخاصة.
- يستخدم الشخص الثاني عند ملائمة ومتطابقة لمساعدة الشخص الأول على استخلاص المشغلات الفرعية.

يمكن أن يتبع هذه العملية تنظيم تقدم مستقبلي لمساعدة الشخص الأول في المرة الثانية التي يحتاج فيها لاستخدام المهارات، وإذا كان من الملائم دعامات. ويجب أن تكون استجابتهم لحالة اللامبالاة السابقة قد تغيرت تماماً، أي يكون هناك حافز وأن يكون ذلك واضح للآخرين.

ملاحظـة:

مثل معظم فنيات NLP فإن هذه العملية مولدة، أي كلما زاد استخدامها كلما أصبحت طبيعية ومتضمنة والنقطة الرئيسية هي أن الشخص الأول يمكن أن يقوم بذلك بنفسه كلما طلبوها. وما أن يعرفوا ويفهموا العملية يمكن أن يحولوها، ومن الممكن وضع كل الخبرات من خلال عملية المشغلات الفرعية.

وإحدى الروايات المشهورة لعملية تغير المشغلات الفرعية معروفة باسم "تمني الإرادة" ويتم اتباع نفس الخطوات كالموجودة في عملية اللامبالاة والتحفيز، ولكن هذه المرة سنستبدل اللامبالاة بالرغبة والحافز بالإرادة. والغرض من هذه العملية هو أنه ـ بالنسبة لمعظم الناس ـ فما يرغبون فيه بعيد ولا يمكن الحصول عليه مقارنة بالأشياء التي يريدوها بالفعل. وخوض هذه الخطوات يساعدهم على التقدم ناحية المستقبل الذي يريدونه بالفعل، كما أنها أداة قوية جداً يملكها الأفراد.

وفي هذه المرحلة من المهم وضع ملاحظتين عامتين بخصوص المشغلات الفرعية واستخداماتها:

- لا يدرك معظم الناس ـ لحسن الحظ ـ أنهم يستخدمون المشغلات الفرعية.
- في خلال ١٥ – ٣٠ دقيقة يصبحوا مبهورين، ومهتمين، ويبدءوا في رؤية كل الاستخدامات في كل مجالات الحياة.
- إذا كان هناك شخص لا يرغب في تحريك المشغلات الفرعية:
- ليس عليهم ذلك، فهذا اختيارهم.
- يمكن للمشغلات الفرعية أن توضع في أماكنها الأصلية إذا كان أحد يرغب في ذلك.

هناك مثالان آخران على نشاط المشغلات الفرعية.

النشاط الأول: استخدام قائمة المشغلات الفرعية ، واختر خبرة سعيدة وادخل فيها وتوصل إلى الحالة. قم بتغيير المشغلات الفرعية، مثل:

- اشتراك/ عدم اشتراك: تحرك من واحد إلى الآخر.
- المكان: التحرك لمكان آخر.
- المسافة: تحرك من القريب إلى البعيد.
- اللون: تنويع الألوان من الألوان إلى الأبيض والأسود.
- الحجم: التحرك من الكبير إلى الصغير.
- الإشراف: التحرك من الإشراق إلى العتامة.
- الحركة: التغيير من السكون إلى عرض الشرائح. إلى عرض فيلم.
- السرعة: التحرك من السرعة إلى البطء.
- الوضوح: التحرك من الواضح إلى المشوش.
- التزيين: التنوع بين الدائم والهادئ التجزئة.
- العمق: التحرك من ثلاثية الأبعاد إلى ثنائية الأبعاد.
- الإطار/ المنظر العام.

وبالقيام بذلك مع المشغلات الفرعية البصرية، يمكن القيام بنفس الشيء مع المشغلات الفرعية السمعية والحركية.

وبعد ذلك تدريب مهم لمعرفة المشغلات الفرعية، وتحريكها واستخدامها بشكل إيجابي كما أنه ممتع إلى حد بعيد.

أما النشاط الثاني الذي يستفيد من المشغلات الفرعية ويدعى الحفيف SWISH.

النشاط الثاني: وقد قام ريتشارد باندلر بتطوير هذا النشاط وهو واحد من مبتكري NLP، ويمكن استخدامه لأي شيء. ويمكن استخدامه في السياق التعليمي لتغيير عادات التعلم حيث يعيد برمجة دليل المخ الذاتي للتحرك في اتجاه مختلف، كما قد يكون له تأثير عميق على الصورة الشخصية والتقدير الذاتي.

ويمكن أن تقوم بهذا النشاط بمفردك أو مجموعة من اثنين أو ثلاث، باتباع هذه الخطوات الرئيسية:

١- عرف موقف تعليمي يكون الشخص ملتزم به، حيث تجعل استجابة مختلفة من التعلم أمر أكثر إيجابية.

٢- يقوم الشخص بتعريف ورؤية الأشياء التي سيراها إذا كان في نفس الموقف. كما سيلاحظ السلوك التعليمي السلبي وينتج كل ملامح الوجه والأصوات والمشاعر التي تأتي معه. قم بذلك في حالة ارتباط.

٣- يقوم الشخص بخلق صورة ثانية لكيفية رؤية نفسه إذا كان قد حقق بالفعل التغيير المرغوب، مثلاً الوجود في حالة تعلم إيجابية. استمر في عمل تغييرات في الصورة حتى تعمل بطريقة صحيحة. قم بذلك في حالة عدم ارتباط.

٤- قم بتكبير الصورة (السلبية) الأولى واجعلها مشرقة على قدر الإمكان. وضع صورة صغيرة وداكنة (في الصورة الإيجابية) في الركن الأيمن.

٥- قم بتكبير الصورة (الإيجابية) الثانية واجعلها أكثر إشراقاً بحيث يتم تعقيم الصورة الأولى وتبتعد. وذلك يحدث بمجرد أن يقول الشخص " حول ". وكلما حدث ذلك سريعاً كلما كان أفضل، على الرغم من أنه من الممكن تنمية السرعة من خلال الممارسة.

٦- قم بإفراغ الشاشة وكرر الخطوة الرابعة على الأقل خمس مرات، مستغرقاً ثانية واحدة فقط في كل مناسبة وخذ فراغاً بين كل يتم فيها ذلك.

ويمكن للشخص في هذه المرحلة إما:

القيام بتنظيم تقدم مستقبلي

١- حاول أن تخلص الصورة الأولى مرة أخرى - وإذا كان الحفيف SWISH قد نجح فذلك سيكون صعب لأنها ستبدو مختلفة. وإذا كانت بلا اختلاف ارجع إلى الخطوات مرة أخرى.

٢- أعد إبداع الإشارات الخارجية. إذا كان السلوك القديم مازال موجود، عد إلى الخطوات مرة أخرى.

٣- وفائدة هذا النشاط هو أنه يستخدم لتغيير السلوك التعليمي السلبي عن طريق تغيير المشاعر الملتصقة بالذاكرة. وهو قوى للغاية لأنه مُولد ويجمع الإرساءات، كما أن كل تكرار يثبت الإرساءات أكثر. وإذا تم تنفيذ هذا النشاط مع شخصين أو أكثر، قد يتمكن الملاحظ من رؤية اختلافات عديدة في الوظائف العضوية.

ومن الاستخدامات المهمة للمشغلات الفرعية فيما يتعلق بموضوعات تمت تغطيتها في أجزاء أخرى من الكتاب:

- جزء من بنية الاستراتيجيات.
- جزء من بنية القيم والمعتقدات.

وفي الواقع فإن المشغلات الفرعية هي أساس كل الخبرة الإنسانية - وتساعد المتدربين على فهم أهدافهم واستخداماتها مما يساعدهم على تحقيق تقدم هائل.

وعادة ما يجد أحد الأشخاص صعوبة في إيجاد صلة مع المشغلات الفرعية ويذهب إلى حد القول أنه لا يمتلكها، ومن الممكن القول أنهم لا يعتقدون فيها. ومن الأسئلة المفيدة التي يمكن أن تطرح:

- كيف تعرف ما هي الأشياء المهمة؟
- كيف تعرف ما تحب أو لا تحب؟
- كيف تعرف الأشياء التي تعتقد فيها؟
- كيف تعرف الأشخاص الذين تحبهم أو لا تحبهم؟
- أين تقوم بتخزين خبرات الحياة التي علمتك شيئاً ما؟

والاستجابة لأياً من هذه الأسئلة قد يكون " أنا أعرف". وأحد الأمثلة الحديثة كان في مناسبة اجتماعية عندما كان أحد الأشخاص شديد التأكد من أنواع الموسيقى التي يحبها أو لا يحبها. وعندما سُئل كيف عرف أجاب بقوله " أنا فقط أعرف، إنه شيء عزيزي ". وفي غضون عشر دقائق وجد أنه يخزن الموسيقى التي يحبها بطريقة مختلفة تماماً عن الموسيقى التي لا يحبها، وهو شيئاً لم يأخذه أبداً في الاعتبار.

وكالعادة دائماً، فإن السؤال هو: كيف يستفيد المدرب الناجح من هذه المهارات والرؤى؟ ففي النهاية هو لا يقوم بتدريب الأشخاص على NLP

والإجابة هي أن كل شيء يقوم به المتدربين يكون مبنياً على المشغلات الفرعية. ولذلك فإن إدراك ذلك والرغبة في تجربة شيء جديد أداة قيمة للغاية. أما الجزء الثاني من الإجابة هو أنه من الممكن أن يستخدموها أولاً على أنفسهم وخبراتهم الخاصة.

وبعض الأمثلة الحديثة عن كيفية استخدام الرسائل الفرعية كالتالي:

أحد المديرين المهمين في دورة لاختبار المقابلة الشخصية والذي شعر أنه عرف أكثر الأسئلة تأثيراً وقدرة على سير الأغوار، وكان مندهش لاكتشافه كيف عرف.

أحد الأشخاص الذين لم تكن لهم رغبة في حضور الدورة التدريبية، ذكر أثناء الاستراحة أنه حاول بقوة التوقف عن أكل الشيكولاته إلا أنه لم يستطع وقد تم إخضاع هذا الشخص لإجبار هائل حيث تمت المبالغة في المشغلات الفرعية ٢٠ مرة وبعد ذلك لم يكن قادراً على النظر إلى بسكويت مغطى بالشيكولاته حتى نهاية الأسبوع وقد غير ذلك حركة الدورة التدريبية لكل الأشخاص، وليس الشخص المذكور فقط.

أنشطة تدريبية:

١ـ استخدم نشاط المشغلات الفرعية الموجود والذي تمت تغطيته في الكتاب.

٢ـ استخدم النشاط الذي ينتقل من اللامبالاة إلى التحفيز والموجود في الكتاب.

٣ـ استخدم نشاط الرغبة والإرادة الذي ذُكر في الكتاب.

٤ـ قم بتجربة المشغلات الفرعية في سياقات تدريبية متنوعة.

نقاط رئيسية:

١ـ المشغلات الفرعية هي لغة المخ.

٢ـ يقوم المخ بتخزين واستخدام المعلومات بناءاً على المشغلات الفرعية.

٣ـ المشغلات الفرعية هي تقسيمات فرعية لنظم العرض الخمسة:

- البصرية.
- السمعية.
- الحركية.
- الشمية.
- التذوقية.

٤ـ هناك وسائل فرعية مُعرفة بوضوح.

٥ـ تساعد الأنشطة التدريبية على إرساء المشغلات الفرعية للمتدربين والمدرب.

٦ـ الاختيار مُتاح لتغيير أو عدم تغيير المشغلات الفرعية.

٧ـ يمكن وضع المشغلات الفرعية في المكان الذي بدأت منه.

نشاط المشغلات الفرعية تكون مولدة، أي أنه كلما زاد استخدامها كلما أصبحت أفضل.

استخدام عمليات الرغبة والإرادة أو عمليات الحفيف إذا كان ذلك مُلائم.

تنطبق المشغلات الفرعية على كل عناصر الخبرة الإنسانية ومنها الاستراتيجيات والقيم والمعتقدات.

هناك أسئلة يمكن طرحها لمساعدة المتدربين غير المتأكدين من المشغلات الفرعية مثل:

- كيف تعرف ما هو المهم؟
- كيف تعرف ما الذي تحبه أو لا تحبه؟
- كيف تعرف ما الذي تعتقد فيه؟
- كيف تعرف من الذي تحبه أو لا تحبه؟
- أين تقوم بتخزين خبرات الحياة التي تعلمت منها شيئاً ما؟

ثاني عشر: استخدام فنيات الذاكرة

تأتي هذه المهارة الخاصة في فئة " تعلم كيف تتعلم ". معظم المتدربين لديهم معتقدات ضعيفة حول قدرتهم على التعلم، أو قدرتهم على تعلم موضوع معين. ويمكن أن تكون جذور ذلك موجودة في التنشئة الأبوية أو موقف صعب أو حزين في المدرسة. وغالباً ما لا يتذكر المتدربين بشكل واعي حادثة أو إجراء محدد. ولكن التأثير يبقى معهم في كل مرة يواجهون فيها موقفاً مشابهاً. ويمكن استخدام إجراءات NLP للمساعدة في تنمية استراتيجية تذكر أكثر نجاحاً.

ومن مميزات قدرتك على القيام بشئ بخصوص ما يُسمى " ذاكرة ضعيفة "، هي أنها تقدم خبرة مهمة وكذلك تُحول الاعتقاد الضعيف إلى اعتقاد قوي. وتكمن قوة ذلك في أنه يمكن تطبيق القوة الدافعة الإيجابية المتقدمة على أي موضوع أو مهارة يجب تناولها بهذه الطريقة.

ولتطوير ذاكرة أكثر فاعلية، يجب على الأشخاص تطوير استراتيجياتهم الناجحة للذاكرة. فعلى سبيل المثال، فإن الأطفال شديدي الحركة، ويأتي معظم تعلمهم من اللمس أو خليط من اللمس مع الحواس الأخرى. وأي شخص يُراقب الأطفال وهم يلعبون، وهي خبرة تعلم رئيسية، سوف يُدركون أن قدرتهم على لمس قطع اللعب ووضعها فوق بعضها البعض، أو في أشكال وأنماط مختلفة، ثم هدمها مرةً أخرى هي جزء حيوي من تطورهم التعليمي. أما العنصر الثاني فهو رغبتهم في أن يلامسهم أحد أو يُقبلهم بعد قيامهم بشيء ما، لإشعارهم بالاطمئنان وأن كل شئ على ما يُرام. كما أنهم يركضون حول المكان ويستخدمون كميات هائلة من الطاقة في التعلم، وذلك عنصر آخر من عناصر الخبرة الحركية.

أما الجانب السيئ في خبرات التعلم هذه هو أنه عادةً في سنواتهم الدراسية الرسمية الأولى، يتم تدريبهم على البقاء ساكنين والتعلم بطرق أكثر سلبية، وعلى الرغم من أن اللعب مهم إلا أنه شئ مختلف ومنفصل عن التعليم.

وفي هذه المرحلة يقوم الأطفال بتطوير إما استراتيجية بصرية أو سمعية للتعلم. فعلى سبيل المثال، أثناء تعلم جداول الضرب عن طريق حفظها عن ظهر قلب ويعرفون إجابة ٦ × ٨ أو ٩ × ٧ عن طريق البدء من أول العملية بقولهم ١× ٦ = ٦، ٢ × ٦ = ١٢ وهكذا، أو المضي بصورة أسرع بدءاً من ٤ × ٨ = ٣٢، ٥ × ٨ = ٤٠، أي أنهم يستخدمون نفس الطريقة بصورة أقصر.

وهناك مرحلة تعلم الحروف الأبجدية حيث يبدأ الأطفال من البداية، حتى إذا كان السؤال ما الذي يأتي بعد الـ "ك" ؟ وذلك حتى يصلوا للإجابة الصحيحة.

وتميل هذه الاستراتيجيات إلى كونها سمعية وما أن توضع في مكان حتماً تبقى للأبد. أما الاستراتيجية البصرية هي رؤية المعلومات، عادةً من أعلى وإلى جهة اليسار وفي مجموعات، إذا كانت قدراً بسيطاً من المعلومات، ويقومون باختيار الجزء الملائم. ومن هنا فإن الأطفال الذين يستخدمون الاستراتيجية البصرية بشكل سائد، يُعرفون على أنهم سريعي التعلم، أما الذين يستخدمون الاستراتيجية السمعية فيكونوا أبطأ قليلاً ولكن غالباً ما تكون معلوماتهم دقيقة وشاملة.

والعديد من الأطفال الذين يُعانون من صعوبات في التعلم غالباً ما يقوموا به بطريقتهم الخاصة والتي قد لا تكون مُلائمة لهذا الموقف المعين. وبناءاً على مهارات الوالدين أو المعلمين يمكن لعملية التعلم كلها أن تصبح أسهل أو أصعب.

أ ـ القدرة على التذكر:

تشير الأبحاث الحالية إلى أنه قد لا تكون هناك حدود معينة للكم الذي يمكن أن يتذكره الشخص. بالإضافة إلى ذلك، لا تُعد سرعة اكتساب المعلومات عامل، فيمكن للمخ أن يستوعب المعلومات بسرعة هائلة، ولكن الصعوبة تكمن في ضمان دقة الاحتفاظ واستدعاء المعلومات في الوقت الملائم.

وتُبنى معظم طرق التدريس التقليدي على مناهج تقليدية بدلاً من مساعدة الأشخاص على تعلم كيف يتعلمون، أو مساعدتهم على التعلم بطريقة ودودة. وللأسف ـ وكما أشارت العديد من الأبحاث، فإن ذلك يعني أن قدرة المتدربين على الاحتفاظ واستدعاء المعلومات محدودة للغاية. وقد تم تلخيص أجزاء البحث الرئيسية هنا:

بُني العمل الذي نفذه عالم النفس الألماني هيرمان أبينج هاوس في ١٨٧٠ على القدرة على تذكر مجموعات من المقاطع التي ليس لها معنى. وقد أظهر هذا العمل النتائج التالية:

الوقت من بعد ما تم التعلم	النسبة التي تم تذكرها
٢٠ دقيقة	٥٣
يوم	٣٨
يومان	٣١
٥ أيام	٢٥
٣١ يوم	٢٢

وتشير إحدى الملاحظات التي بُنيت على هذا البحث أن معظم النسيان يحدث مباشرةً بعد التعلم.

وقد قام سبيتز بمتابعة هذا العمل، وقد قام من قبل بعمل مشابه، ولكن في هذه المرة بناءاً على تذكر أو نسيان مادة تم تعلمها من كتاب تعليمي. وقد كانت نتائجه:

الوقت من بعد التعلم	النسبة التي تم تذكرها
يوم	٥٤
٧ أيام	٣٥
١٤ يوم	٢١
٢١ يوم	١٩
٢٨ يوم	١٨
٦٣ يوم	١٧

إذن كيف يكون المخ قادراً على فهم المعلومات وكيف يسترجعها بعد ذلك بدقة عندما تكون مطلوبة؟

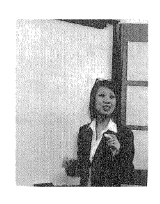
ويضع وود سمول، الذي قام بأعمال مفيدة في هذا المجال، النقاط التالية (وود سمول ١٩٩٠):

النقطة الأولى: يجد المخ أنه من الأسهل تذكر الأسماء أكثر من المفاهيم المُجردة مثل، الحجر أسهل في التذكر من الخير، والسُلم أسهل في التذكر من الحق.

النقطة الثانية: يُفضل المخ أن يكون قادراً على تصنيف الأشياء معاً، فمثلاً كريكيت وكرة القدم، سكواش، هوكي، بولو، ركوب الخيل، سباق السيارات والرياضيين أسهل في التذكر تحت عنوان الرياضة.

النقطة الثالثة: كلما وُضعت الأشياء في موضوعات عادية، كلما كان استدعائها أسهل. والاستثناء هنا هو العبارة، الحدث، أو مجموعة ظروف تصبح موجودة دائماً بعد خبرة واحدة فقط، مثل خبرة الدلالة.

النقطة الرابعة: يجد معظم المتدربين أنه من الأسهل أن يتعلموا في تدفقات حادة وقصيرة ومُركزة. وهناك عدد من المدربين لم يشتركوا تماماً. ولكن ذلك لا يعني أن الجلسات يجب أن تكون أقصر، ولكن تحتاج إلى أن يتم إعدادها بطريقة مختلفة. وذلك سيتضمن فترات راحة أكثر يتم التخطيط لها، واسترخاء ملائم.



النقطة الخامسة: يُفضل المخ عادةً التعلم لمحاكاة الحياة. فعلى سبيل المثال، عندما نتعلم لغتنا الأم فإننا نتعلم كيف نتحدثها أولاً ثم نُطبق بعد ذلك قواعد النحو الصحيحة. ولكن معظم الناس تعلموا اللغة الأجنبية عن طريق تعلم النحو أولاً مما أعطاهم كل أنواع المعتقدات الضعيفة بخصوص قدرتهم على تعلم اللغات.

النقطة السادسة: يُعد المخ آلية صنع معنى، ولذلك فإن العنصر البصري يمكن أن يكون مفيداً للغاية في مساعدة الناس على تطوير ذاكرة أكثر فاعلية ويمكن تذكر الأشياء في هيئة جُمل وتصنيفات.

النقطة السابعة: يمكن أن يأتي التأثير الأساسي من خلال الحركة، أي أن أول موضوعين أو ثلاثة أو أول ثلاث معلومات يمكن تذكرهم.

النقطة الثامنة: وفي النمط العادي، فإن أغرب الحقائق هي التي تلتصق بالذاكرة ويسهل الاحتفاظ بها واستدعائها. على سبيل المثال، في قائمة بدول مثل فرنسا، إنجلترا، أسبانيا، البرتغال، ألمانيا، بولندا، إيطاليا، إذا تم وضع دولة مثل زينزبار فإن عدد كبير من الناس سيتذكر زينزبار أكثر من الدول الأخرى لأن لها لغة مجازية ومغزى غريب.

النقطة التاسعة: كجزء من هذه الإجراءات، يقوم المخ بوضع المعلومات في هيئة كتل، ويحتاج المدرب أن يُساعد المتدربين ليكون لديهم كتل المعلومات في حجم وكم مناسب.

النقطة العاشرة: يُفضل المخ أن يفهم المعلومات عن طريق وضعها في سياق أو موقف.

النقطة الحادية عشر: يتطلب تحويل المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى إلى الذاكرة طويلة المدى وقت قصير. وعادةً ما يأخذ ذلك من عدة دقائق إلى ١٥ دقيقة. ويمكن القيام بذلك عن طريق العمل الفردي، أو العمل الجماعي، أو تجميع الناس للحديث عن المعلومات بصوت مرتفع.

النقطة الثانية عشر: على الرغم من عدم وجود أدلة على أن الناس تتعلم أثناء نومها، فإن هناك أدلة على أن وقت النوم حيوي لتنظيم ومعالجة المعلومات. وقد تم تحقيق نتائج مهمة عن طريق جعل المتدربين يقومون بمراجعة سريعة قبل النوم مباشرة ثم مراجعتها أول شيء في الصباح.

النقطة الثالثة عشر:لأن المخ يعمل عن طريق الارتباط، فهو يقوم بعمل العلاقة بين المعلومات الجديدة والقديمة. وذلك ينجح خاصةً عندما يمكن وضعها في قصة، استعارة، أو سلسلة متصلة من الصور.

وذلك يعني أن هناك فنيات رئيسية معينة يجب أن يُلاحظها المدرب الناجح:

- يميل المتدربين إلى تذكر الأشياء المميزة، مثل الأشياء المرحة، والغريبة والمجنونة.
- يميل المتدربين إلى تذكر المهام التي لم تكتمل. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى نسبة استدعاء أعلى، لأن المخ لا يمكن أن يُغلق الباب على موضوعات يبدو أنها لم تكتمل.
- يتعلم المتدربين من خلال الأمثلة ويحتفظون بها لمدة أطول.
- يحتاج المتدربين أن يقوموا بالمراجعة بشكل دوري.

وهناك منهج يستخدمه العديد من مدربي NLP ويقيمون دورات تدريبية لاستخدامه في العمل:

- جعل الأشخاص يتعلمون المادة وإعطاء الفرصة للتدريب الفوري.
- بعد نصف اليوم قم بالمراجعة لعشر دقائق.
- بعد اليوم الأول راجع لمدة عشر دقائق.
- بعد أسبوع قم بالمراجعة لخمس دقائق.
- بعد شهر راجع لمدة خمس دقائق.
- بعد ستة أشهر راجع لمدة خمس دقائق.

والدليل على أن - بالمقارنة بعدم المراجعة - هذه العملية تُساعد على الاحتفاظ واستعادة المعلومات بنسبة ٤٠٠ - ٥٠٠ ٪.

ومن المهم أن ننظر بإيجاز إلى الأسباب التي تؤدي بالناس إلى النسيان - والسبب الرئيسي للنسيان هو وقوف أشياء أخرى في الطريق أو وجود حواجز. ولذلك فكلما زادت الأشياء التي يعرفها الأشخاص كلما زادت قدرتهم على النسيان إذا كانت بلا معنى بالنسبة لهم.

ويستشهد رايت وود سمول بأربعة أنواع من العوامل المؤدية للنسيان:

١- **الكف الراجع** - عندما تعوق الأشياء التي تم تعلمها جديداً استدعاء المعلومات السابقة.

٢- **الكف اللاحق** - عندما تعوق المعلومات القديمة استدعاء المعلومات الجديدة.

٣- **الكف التفاعلي** - عندما تعوق كل من المعلومات الجديدة والقديمة استدعاء المعلومات الواقعة في الوسط.

٤ـ **الكف المتداخل** ـ عندما يتداخل سلوك سلبي مع استدعاء المعلومات.

ولذلك فإن الطريق إلى تعليم ناجح وذكريات إيجابية هو تعلمها بنجاح منذ البداية. يجب أن تُفهم في كل الأنظمة وعلى جميع المستويات في الذاكرة قصيرة المدى أولاً، وبعد ذلك تنتقل من خلال المراجعة والتأكيد إلى الذاكرة طويلة المدى وفيما يلي نتناول نوعي الذاكرة.

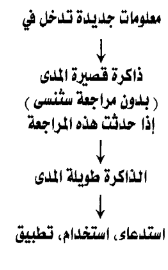
أ ـ الذاكرة قصيرة المدى:

تعتبر الذاكرة قصيرة المدى تخزين مؤقت وأكثر الأجزاء استخداماً من الذاكرة. وهي تقوم بتحويل الكلمات المستخدمة في بداية الجمل وتحتفظ بها مدة كافية لفهم الجملة كلها.

ب ـ الذاكرة طويلة المدى:

هي المكان الذي تقع فيه الذكريات الدائمة وتُبنى على التعليم الذي له معنى، وهي قادرة على استغلال التعلم في العديد من المواقف وذلك هو الطريق لأكثر طرق التعلم نجاحاً.

ـ ويوضح هذه العملية نموذج معروف كما في الشكل ٤ـ٤:



ج ـ طرق مُحددة لتعلم كيفية تطوير ذاكرة أفضل:

هناك طرق عديدة تساعد على تطوري ذاكرة أفضل، وسوف تساعد عمليات NLP في كل ذلك.

- التخيل العقلي: وذلك يعمل بشكل أكثر نجاحاً عندما يكون هناك علاقة غريبة أو غير عادية. على سبيل المثال:

اختر خمس أو ست كلمات بشكل عشوائي، وتدرب على ربطهم بأكثر الصور المرئية غرابةً التي يمكنك حشدها. وكلما كانت الصورة غريبة كلما كانت الفنية أقوى. كما يجب أن تثق في الجانب الأيمن من المخ.

اختر من ١٢ ـ ١٥ كلمة بشكل عشوائي. قم بنفس الأشياء التي قمت بها بأعلى، ولكن أضف قصة تصلهم ببعض بغض النظر على سخافة أو غباء هذه الصلة.

د ـ محفزات الذاكرة:

يعتمد ذلك على وجود صورة معيارية تتماشى مع التسلسل المقبول بشكل عام من واحد إلى عشرة:

١	1	كعكه	Bun
٢	2	حذاء	Shoe
٣	3	شجرة	Tree
٤	4	باب	Door
٥	5	خلية نحل	Hive

٦	6	عصي	Sticks
٧	7	جنه	Heaven
٨	8	بوابة	Gate
٩	9	نبيذ	Wine
١٠	10	دجاجة	hen

وبعد ذلك فإن الإجراءات تكون:

ضع العناصر والمعلومات التي بحاجة إلى أن نتذكرها:

لوري

نقالة ورق

طائر

تيليسكوب

كوخ

أحياء

سيارة

حقل

شريط

كتاب

قم بعد ذلك بوضع كل المعلومات معاً:

كعكه	لوري
حذاء	نقالة ورق
شجرة	طائر
باب	تيليسكوب
خلية نحل	كوخ
عِصي	أحياء
جنه	سيارة
بوابة	حقل
نبيذ	شريط
دجاجة	كتاب

ولكي يتذكر المتدرب كلمة لوري كل ما عليه أن يفعل أن يتذكر رقم ١ - كعكة، وتذكر لوري ستحدث بشكل تلقائي.

وعلماً بأن المتدربين قد أدخلوا الكلام الأصلي بشكل جيد، سيجدوا أنه من المستحيل أن ينسوا العنصر الذي يجب تذكره.

ويقوم المدربين أحياناً باستخدام هذه الفنية في بداية التدريب، كما أنها طريقة هائلة لإثبات نقطةٍ ما عن طريق تذكر ٥٠ عنصر في عشر دقائق. وأهم استخداماتها هي مساعدة المتدربين على تنمية استراتيجيات تعلمهم التي يمكن أن يطبقوها على أنفسهم فيما بعد.

وهذه النسخة بصرية وسمعية ولذلك فهي قوية للغاية. وهناك نسخة أخرى تستخدم الأرقام، ولكن بدلاً من استخدام الكلمات يتم استخدام صور مرئية مرتبطة بالرقم لنتذكره. على سبيل المثال فقد يكون رقم (١) صورة مُعطاة، ورقم (٢) صورة لشخص ينزلق على الجليد، ورقم (٣) تلال، ورقم (٤) مفتاح. وإذا كانت هذه الصور بلا معنى، فربما كان ذلك لأن القارئ لا يتمتع برؤية جيدة.

ويمكن استخدام عملية أخرى متشابهة لتذكر الأسماء والوجوه كما يمكن أن تكون طريقة فعالة ومفيدة لبداية برنامج التدريب، بينما نُعد الأشخاص بالمهارة الحالية التي يمكن أن يستخدموها في مواقف عديدة.

ويمكن استخدام هذه العملية بالأسماء الأولى أو اسم العائلة وتتضمن تعلم اسم الشخص الآخر وربطه بأول صورة تأتي إلى العقل والتي يتم تسريعها عن طريق الاسم. فعلى سبيل المثال هارلي يمكن أن يكون دراجة بخارية، وجاريت فنان جائع، وريتشارد قد يكون قلب الأسد، وهكذا.

ويتضمن تطبيق ذلك على الوجوه، فنقوم بالبحث عن ملمح مميز وربطه بالاسم. فعلى سبيل المثال، جون فورد والذي له شارب قد يكون مرحاض به ماء مع وجود رجل له شارب يطفو على سطح الماء. وقد يبدو ذلك مُتعب ولكن بمجرد وضعها في العقل فلن تُنسى. وأحياناً عندما لا يكون هناك صورة في المخ، قد يُبنى الارتباط على الصوت في الاسم، مثلاً مندلسون قد تكون وظيفة خياطه في وهدة مورقة تخص ابنك أو ابن شخص آخر. والنقطة الرئيسية هي أن الصورة يجب أن تكون قوية ومتدفقة الحيوية.

هـ- مثيرات الذاكرة:

في واقع الأمر أن كل طفل يستخدم في وقتٍ ما مثيرات الذاكرة لمساعدتهم على تذكر معلومات حيوية. ويمكن تذكر مُعظم هذه المعلومات عبر الحياة البالغة كذلك، والحقيقة أنه من المستحيل نسيانها.

وبعض هذه الأمثلة:

ريتشارد يورك خاض معركة بلا هدف:

- من أجل ألوان قوس قزح.

كل ولد مطيع يستحق فاكهة:

- من أجل النوتة الموسيقية.

الشهور التي بها ثلاثون يوماً
هي سبتمبر، أبريل، يونيو ونوفمبر
أما الباقي فيهم ٣١ يوم
ما عدا فبراير فقط
والذي به ٢٨ يوم فقط
إلا في السنة الكبيسة فيه
يوم زائد.

الـ (I) قبل (E) ما عدا بعد الـ (C) حسب استراتيجية الهجاء.

كل هذه أمور شائعة، ومبنية على شكل وتبقى دائماً.

و ـ الإرساءات:

واحدة من الأدوات الرئيسية في NLP ويمكن تطبيقها على كل عناصر التعلم. وإبداع دُعامات إيجابية للتعلم تؤثر تأثيراً هائل. وأحد استخدامات الإرساءات هي مساعدة المتدربين على أخذ التعلم بدلاً من تركه مُعلق في غرفة التدريب.

ز ـ المشغلات الفرعية:

أحد الطرق المُفيدة والمسلية لإشراك الناس في المشغلات الفرعية هي استخدامهم للمساعدة على التوضيح للمتدربين كيفية تخزين المعلومات وكل الذكريات. وميزة هذه الطريقة هو أن التعلم يقع في أكثر من موضوع وعلى أكثر من مستوى في نفس الوقت.

ح ـ الاستعارة:

الاستعارات مفيدة للغاية، وفي سياق تطوير ذاكرة أفضل لها دور مميز تلعبه، خاصةً إذا كانت الاستعارة تنتمي إلى المتدرب. يمكن تطبيق فنيات NLP بطريقةٍ ما لمساعدة تطوير ذاكرة أفضل. وفي الواقع فإن استخدام فنيات NLP يمكن أن يجعل التعليم أمتع بينما تعطي المتدربين خبرة دلالة إيجابية.

وقد تم تكريس الكثير من الوقت والانتباه للذاكرة، وكجميع الفنيات الموجودة في الكتاب يمكن استخدامها على مستويين على الأقل:

١ ـ للمدربين أنفسهم.

٢ ـ للفائدة الإيجابية للمتدربين.

كما أنه من المفيد للمدرب أن يوضح، عن طريق الكفاءة الشخصية، أنهم ينفذون ما يقولونه.

أنشطة تدريبية:

١ـ استخدم التخيل العقلي.

٢ـ استخدم محفزات الذاكرة.

٣ـ استخدم مجموعة من رقم (١) و(٢).

٤ـ استخدم مُثيرات الذاكرة.

٥ـ استخدم الإرساءات.

٦ـ استخدم المشغلات الفرعية.

٧ـ استخدم الاستعارة.

٨ـ اجمع بين فنيات ومهارات NLP ذات الصلة، مثل إبداع معتقدات إيجابية وإبداع خبرة دلالية، وتغيير حالات المتدربين، وإدراك غير المرئي.

نقاط رئيسية:

- تطوير ذاكرة جيدة هو " التعلم من أجل العلم ".
- التعليم السيئ يمكن أن يخلق معتقدات ضعيفة.
- معظم التعلم يكون عن طريق الحفظ.
- معظم التعلم يُفقَد في البدايات.
- يتذكر المخ عن طريق واحد أو أكثر من النقاط التالية:
  - أسماء بدلاً من المجردات.

- المخ يُفضل التصنيف.
- المتدربين يفضلون التدفق القصير.
- التعليم يجب أن يُحاكي الحياة.
- المخ يفضل إيجاد معنى للأشياء.
- التأثير الأساسي قد يحدث.
- الحقيقة الأقدم أو الأغرب هي التي تبقى.
- المخ يُفضل جَزلْ المعلومات.
- المخ يُفضل وضع المعلومات في سياق أو موقف.
- من المهم تحريك المعلومات من الذاكرة قصيرة المدى إلى طويلة المدى.
- تحدث المراجعة قبل النوم وفي الصباح.

- يفضل المخ عمل ارتباطات.
- يتذكر المخ الأشياء المرحة، والغريبة، والمجنونة.
- يميل المتدربين إلى تذكر الأشياء التي لم تكتمل.
- يتعلم المتدربين عن طريق الأمثلة.
- يستجيب المتدربين للمراجعة بشكل دائم.

استخدام إجراء المراجعة:

- تعلم المادة.
- بعد مرور نصف يوم ـ راجع لمدة عشر دقائق.

- بعد مرور يوم - راجع لمدة عشر دقائق.
- بعد مرور أسبوع - راجع لمدة خمس دقائق.
- بعد مرور شهر - راجع لمدة خمس دقائق.
- بعد مرور ٦ أشهر - راجع لمدة خمس دقائق.

تذكر أنواع الحواجز الأربع:

- الكف الراجع.
- الكف اللاحق.
- الكف التفاعلي.
- الكف المتداخل.

مساعدة المتدربين على الانتقال من الذاكرة قصيرة المدى إلى الذاكرة طويلة المدى.

استخدم طرق عدة لمساعدة المتدربين على التعلم:

- التخيل العقلي.
- محفزات الذاكرة.
- مُثيرات الذاكرة.
- الإرساءات.
- المشغلات الفرعية.
- الاستعارات.

ثالث عشر: استخدام الحالة الحاضرة ـ الحالة المرغوبة

تُعد نتائج معظم التدريبات (وتفاعلات أخرى عديدة) تحول من الحالة الحاضرة إلى الحالة المرغوبة. ويمكن تعريف ذلك في مُصطلحات NLP على أنه:

أ ـ الحالة الحاضرة: حالة غير مرغوب فيها حيث يفتقد الفرد المصادر أو المعرفة للتغيير إلى حالة أكثر إيجابية.

ب ـ الحالة المرغوبة: حالة متميزة نفسية وعضوية إيجابية يسعى الشخص للوصول إليها.

ومن الجدير بالاهتمام الإشارة إلى أن هذه التعريفات يمكن تطبيقها على المجموعات والفرق كذلك. ومن المهم ملاحظة أن مُعظم التغيرات الحقيقية قد تقع بعد تحقيق الحالة المرغوبة، وليس فقط أثناء تحقيقه. ولذلك فإن التدريب لكي يُحقق تغير مرغوب فيه يجب غالباً أن يكون هناك نقلة من الحالة الحاضرة إلى الحالة المرغوبة. وعادةً ما يكون العديد من الأفراد والمجموعات والفرق والمنظمات ماهرين في تفضيل الحالة الحاضرة (التي ليس لها مصادر)، ولكنهم أقل وضوحاً فيما يخص المكان الذي يريدون أن يكونوا فيه. وحسب مُصطلحات ماوراء البرامج فهم يقومون بالابتعاد بدلاً من التحرك صوب ما يريدونه، وينظرون إلى الضرورة وليس الممكن. وتُعد مساعدتهم باستخدام طريقة النتائج طريقة قوية لمساعدتهم على التحرك للأمام. ويمكن لكل نشاط NLP في هذا الكتاب أن تساعد على الانتقال من الحالة الحاضرة إلى الحالة المرغوبة.

أنشطة تدريبية:

١ ـ استخدم طريقة النتائج للتوضيح والموافقة على الحالة المرغوبة.

٢ـ استخدم أي مهارات وفنيات NLP ملائمة موجودة في هذا الكتاب.

٣ـ قم بإدارة محاضرة حول الحالة الحاضرة ـ المرغوبة كجزء من التدريب، مثلاً عن الدافع الذاتي أو برنامج بناء الفريق.

نقاط رئيسية:

- يدور معظم التدريب حول التحول من الحالة الحاضرة إلى الحالة المرغوبة.
- يمكن أن يقع بعض التغيير بعد تحقيق الحالة المرغوبة (يمكن أن نطلق على ذلك حالة مرغوبة ٢، ٣، وهكذا).
- يقوم معظم الأفراد والمجموعات والمنظمات بالابتعاد بدلاً من الاقتراب ويبنون استراتيجياتهم على الضرورة وليس الممكن.
- تساعد نتائج NLP على تحقيق التحرك صوب الحالة المرغوبة.

دراسة حالة:

كان أحد المشاركين - والذي تم إرساله إلى برنامج التغير الشخصي - غير سعيد بخصوص قدرته على التغير. وقد كان واضح للغاية بخصوص حالته الحاضرة وكل الموضوعات السلبية التي تأتي معها، ولكنه كان أقل وضوحاً فيما يمكن أن تكون حالته المرغوبة.

وعن طريق أسئلة النموذج المتغير، واللغة المبهمة والمعايرة مع قليل من ماوراء البرامج والخطوط الزمنية كان من الممكن توضيح الحالة المرغوبة.

وبعد ذلك تم وضع ذلك في عملية النتائج، وقد كانت اختلافات نمط اللغة والنمط الفسيولوجي والتي دلل عليها المشارك واضحة للجميع في البرنامج. وقد أصبح الاختلاف الذي أحدثه ذلك بالنسبة للفرد والمشاركين الآخرين عامل رئيسي في النجاح المستمر للبرنامج.

رابع عشر: استخدام التعديلات

تُعد التعديلات واحدة من الأجزاء الجديدة في NLP (وفي بعض الأحيان تُسمى الشفرة الجديدة). وقد بُنيت على عمل جون جريندر وهو واحد من الأشخاص الأوائل الذين ساعدوا على تطوير NLP. وهي طريقة أخرى لمساعدة المتدربين على إضافة جديد للمصادر أو الشعور بالمزيد من المصادر، وبذلك يتوافق مع الحالة الحاضرة - والمرغوبة. وهناك العديد من التعديلات يمكن للمدرب أن يستخدمها على نفسه أو لمساعدة المتدربين. ولأغراض هذا الكتاب فإن اثنين كافيان.

أنشطة تدريبية:

يمكن القيام بهذه النشاطات منفرداً ولكن فوائده تكون أكثر إذا كانت مع شريك. في حالة وجود شريك، فإن هذا الشريك لا يشترك في المحتوى، أي الموضوع الفعلي. ويكون دورهم المساعدة في الموضوع مع المحافظة على الحد الأقصى من وظائف الأعضاء، ومن أمثلة التعديلات:

١ ـ تعديل شخصي ـ التنفس:

١ـ عَرِف نقطة اختيار وهي مجال تريد أن تتغير فيه أو تحدث تأثير في حياتك مثل عنصر من عناصر التعلم. قم بذلك من الوظيفة الثالثة للإدراك (المدرب).

٢ـ قم باختيار توافق داخلي لضمان أنك تعرف أن المواصلة ستكون على ما يُرام. وعادةً ما يُبنى ذلك على استجابة حركية.

٣ـ الوصول إلى نقطة الاختيار (وذلك يعني الوصول إلى الحالة ومراجعة كل شئ بخصوص VAKOG (اللغة الحسية) وأي عروض أخرى، مثل المشغلات الفرعية).

٤- حالة واحدة.

٥- اختر الوضعية والمكان الذي يرتبط باختيار وضعية نقطة الاختيار. قم باختيار خبرة دلالية من ماضيك وكانت ناجحة، ثم أعد الوصول إلى كل وظائف الجسم والمشاعر التي صاحبت هذه الخبرة وخصوصاً التنفس.

٦- في حالة وجود شريك يقوم هذا الشريك بحفظ والتوافق مع نمط التنفس في الخبرة التي نجحت باستخدام VAKOG.

٧- بعد ذلك خذ نمط التنفس ووظائف الجسم ولغة عروض VAKOG للخبرة التي نجحت، وفكر من خلال نقطة الاختيار الأصلية.

٨- تأكد من المحافظة على وظائف الجسم والتنفس ولغة عروض VAKOG على الدوام (إذا كان هناك شريك فإن دوره هو المساعدة على تحقيق ذلك).

٩- واظب على القيام بذلك حتى يقع تغير هادف لنقطة الاختيار.

٢ - **الصفات الشخصية** - هذا النشاط سريع ومرح والذي يعمل بنجاح ومبني على استخدام الأوضاع الإدراكية.

١- فكر في شخص تعرفه وتريد تحقيق تغيير مُعد.

٢- تخيل نفسك مع هذا الشخص على خشبة مسرح. مع وجودك في الوضع الثالث وسط الجمهور تشاهد وتسمع هذين الشخصين على خشبة المسرح.

٣- صف السلوك، من الوظيفة الثالثة للإدراك وسط الجمهور، عن طريق استخدام صفة للشخص الذي تريد تحقيق تغيير معه.

٤- قم بإطفاء أنوار المسرح في الجزء الآخر لتوضيح "أنت" الموجود على خشبة المسرح.

٥- كن على وعي بما يقوم به شخصك على المسرح فيما يخص الشخص الآخر.

٦- قم بوصف سلوكك على المسرح من الوظيفة الثالثة (وسط الجمهور) باستخدام الصفة.

٧- اسأل - ما الذي قمت به في الماضي لضمان أن الشخص الآخر يقوم بسلوكه.

ذلك يقوم بتحويل التركيز من الرغبة في تغيير الأشخاص الآخرين إلى إدراك أن سلوكنا هو الذي يسمح أو يشجعهم للتصرف بالطريقة التي يتصرفون بها. وبذلك فقد قمنا بخلق دائرة تقوم فيها بشيء ما، ومن ثم يقومون هم بشيء ما وهكذا.

٨- أما الخطوة الأخرى في هذه العملية قد تكون. ما النصيحة التي ستقدمها وأنت في الوضع الثالث إلى شخصك على المسرح للمساعدة في تغيير السلوك ومن ثم خرق الدائرة؟.

٩- بالإضافة إلى ذلك، يمكن اتباع ذلك بتنظيم الحركة مستقبلاً.

نقاط رئيسية:

١- التعديلات جزء من الشفرة الجديدة في NLP.

٢- تضيف إلى المصادر أو جعل الأشخاص يشعرون أن لديهم مصادرهم.

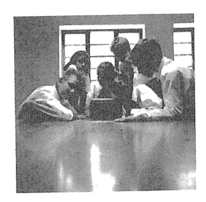
٣- هناك أنواع عديدة من التعديلات يمكن استخدامها كالأنواع الموجودة في النشاطات.

دراسة حالة:

في محاضرة تعليمية مع مدير منظمة خدمات، كان من الواضح كيف أصبح بلا مصادر وابتعد عن كونه قادر على تحمل المسئولية عن تطوره. وعند مراجعة التغييرات التي اختار تناولها، فقد أعاد زيارة خبرة سابقة وأصبح مُثقل بصعوبات التغيير الشخصي وقد رشد على القيام بالتغييرات الضرورية.

وبتحليل الموضوعات السابقة، أصبح من الواضح أنه حقق نجاحاً، ولكنه تمكن من محو أو تحريف، وجعلها سلبية.

ولم يتم في أي مرحلة من عملية التعليم ذكر أو مناقشة NLP ولكن كان من الواضح أنه تورط وجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة له. وبدلاً من تفسير ماذا تفعل NLP وكيفية عملها، تقرر استخدام تعديلات التنفس كجزء من المحادثة العادية. وقد تم القيام بذلك وأصبح المشارك أكثر تركيزاً وزادت مصادرة وأصبح الاجتماع مستعد لتناول القضايا الرئيسية.



وفي الاجتماع الثاني، كان قادراً على الإبلاغ عن بعض النجاح كما علق على تحسن شعوره فيما يخص العملية كلها. وفي هذه المرحلة تم تفسير تعديلات التنفس له وأين تتلاءم مع NLP. ولوجود خبرة إيجابية فقد كان اهتمامه أكثر مما لو كانت نظرية جافة وسأل عن معلومات أكثر بخصوص NLP. وبالتالي أصبح مُدرب على NLP ويستخدم الآن عدد من طرقها على نفسه للمساعدة في تطوره المستقبلي.

خامس عشر: استخدام مولد السلوك الجديد

يُعد استخدام مولد السلوك الجديد واحد من العمليات الأكثر شهرة في فنيات NLP. ويمكن استخدامه في العديد من المواقف كما أنه طريقة لتحقيق تغير سلوكي في الشخص. وتُبنى هذه الطريقة على ثلاث نظم تمثيل رئيسية لتطوير السلوك الجديد المطلوب. ومن أسباب نجاح هذه الطريقة هو أن العقل اللاشعوري لا يمكنه التفريق بين شيئاً تم تخيله، خاصةً إذا كان هذا التخيل خصب، وبين شئ وقع بالفعل. وذلك يفسر سبب تحول بعض الأحلام والذكريات لدى الأشخاص إلى "حقيقة".

وتأخذ العملية هذه النقطة وتحصل على أفضل ما فيها لتحقيق سلوك جديد، أو تغيير سلوك لم يعد مفيد أو ذو غرض. ولذلك فإن هذه الطريقة مفيدة للمدربين وتُمكنهم من أن يستخدموها على أنفسهم أو لمساعدة المتدربين.

انشطة تدريبية:

١ـ اختار سلوك محدد تريد تغييره أو تطويره أو تريده للمرة الأولى.

- اسأل " كيف سأبدو، وأشعر إذا نفذت هذا السلوك بنجاح؟ تخيل نفسك تقوم به في موقف معين تريده. يمس الأمر كاملاً بكل حواسك. (وإذا لم تستطع لسببٍ ما رؤية، سماع، الشعور بنفسك تقوم بهذا السلوك، تخيل شخص تعرفه يُمكنه القيام به، أو حتى شخص من فيلم أو برنامج تلفزيوني، والنقطة الرئيسية هي أن أي شكل للعرض سيساعد العملية .
- إذا كان هناك شيئاً ما خاطئ، قم بإدارته وقم بأي تغيير ضروري، واستمر في القيام بذلك حتى ينجح بالنسبة لك وتؤديه كما تريد.

- عندما ينجح الأداء التخيلي بالنسبة لك، ادخل داخل الصورة وأنت تؤدي السلوك بنجاح، أي تصبح مشترك.
- وبينما تدير السلوك خلال حالة مشتركة، تناغم مع كل مشاعرك ومشاعر الآخرين التي تأتي مع السلوك.
- وإذا احتجت، لسببٍ ما لتعديل أي عنصر في سلوكك، اخرج عن الصورة (لتصبح غير مشترك) وقم بالتعديلات الضرورية ثم ارجع إلى الصورة مرة أخرى وراجعها.
- اسأل نفسك " كيف سأعرف عن طريق الرؤية والسمع والشعور أن ذلك هو الوقت المناسب لاستخدام السلوك الجديد؟ " وقرر على حسب الإشارة.
- تخيل أن الإشارة حدثت وأنك استخدمت السلوك الجديد، وأنه نجح. وكن على وعي بشعورك.

نقاط رئيسية:

- أحد أشهر عمليات NLP.
- عملية تُحقق التغير السلوكي.
- يمكن استخدامه لإيجاد سلوك جديد ـ أو تعديل سلوك موجود.
- مبني على عدم معرفة العقل اللاشعوري للفرق بين الأحداث الحقيقية والمتخيلة بقوة.
- يمكن للمدرب أن يستخدمها على نفسه أو مع المتدربين.

دراسة حالة:

حدثت هذه الدراسة في استراحة الغداء لبرنامج تدريبي، عندما بدأت محادثة حول التغير الشخصي وكيف يمكن تطبيقه في مواقف غير مواقف العمل. والشخص الذي أثار هذا الموضوع كان لاعب سكواش، وقد شعر أن لديه مستوى مستقر، وعلى الرغم من أنه حاول بقوة إلا أنه لم يتقدم. وقد كان التعليق المحدد " مهما كان ما أقوم به، لا أزال أقوم بنفس الأخطاء القديمة ". وقد دفع نقود للحصول على التدريب، ولكنه شعر أن هذا التدريب جعله أكثر وعياً بمواطن ضعفه.

وقد سُئل إذا كان مستعداً لتجربة منهج سريع ومرح يمكن أن يستخدمه بنفسه بعد ذلك. ولم يُعطي تفسير عن NLP. فقط العملية. وبعد ذلك بعشر دقائق كان يضحك وحيوي للغاية فيما يخص ما حدث.

ومنذ ذلك الوقت صدق أن نوعية لعبه قد تحسن، ويحقق الآن نتائج أفضل من السابق، وقد بدأ أيضاً في استخدام العملية في مجالات أخرى في حياته.

سادس عشر: استخدام الحوار الداخلي

إحدى دُعامات NLP أن الناس كانت تتحرق لسماع الأصوات ورؤية الأشياء. أما الآن مع NLP فكل ذلك مُتاح.

ويمكن وصف الحوار الداخلي على أن " الصوت الداخلي " الموجود لدى الناس، ولا يسمعه سواهم. وللعديد من الناس، فهو يُستخدم بطريقة سلبية، لإبداع القلق، وإضافةً للتطور والتأنيب. ويزعم بعض علماء النفس أن حوالي ٧٠ ٪ من الحوار الداخلي لدى شخص يكون سلبي.

وقد استيقظ معظم الأشخاص في منتصف الليل بواسطة الحوار الداخلي يُذكرهم أو يُخبرهم بشيء ما. وفي التدريب العقلي للرياضة، يذكر العديد من الرياضيين " عوامل تدخل " أي الأشياء التي تقفز إلى العقل في غير أوقاتها لإحداث لهو وحيرة. وفي الدورات التدريبية: يعترف معظم الناس بذلك ويستشهدون بقصص حول كيف يخبرون أنفسهم بصعوبة شيء ما، أو أن كل شخص يبدو أنه يفهم الموضوع أفضل منهم.

ولذلك فإن استبدال الحوار الداخلي السلبي بحوار داخلي إيجابي يمكن أن يكون مكاناً جيداً نبدأ منه. ويدرس المتصوفة الشرقيون لاستغلال حوارهم الداخلي بطريقة إيجابية، وقد طور العديد من نجوم الرياضة حوار داخلي إيجابي للمساعدة على التغلب على " عوامل التدخل ".

أنشطة تدريبية:

١- استخدام الإثبات.

٢- استخدام الجينات الذاتية.

٣- استخدام التدريب العقلي.

٤- استخدام فنيات NLP ملائمة، مثل الأوضاع الإدراكية، توليد سلوك جديد، والخطوط الزمنية، وتحدي الأيام العشرة.

٥- ممارسة مقاطعة أي حوار داخلي سلبي واستخدام رسائل أكثر إيجابية.

٦- تشكيل حوارك الداخلي السلبي.

نقاط رئيسية:

١- الحوار الداخلي هو الصوت الداخلي الذي يسمعه الأشخاص.

٢- بالنسبة للعديد من الأشخاص فإن الحوار الداخلي يكون سلبي، مثل الانتقاص من النفس.

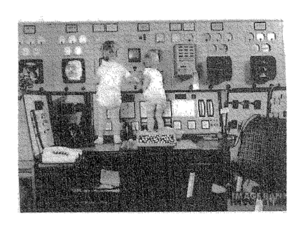
٣- لدى العديد من المتدربين حوار داخلي سلبي حول التدريب.

٤- من المفيد تطوير حوار داخلي إيجابي.

سابع عشر: تأكيد التعلم

" الخبرة هي ليست ما تقوم به، إنها ما تعلمه عما تقوم به"

الدوس هاكسلي.



وأثناء خوض التدريب، من الحيوي إكمال دائرة التدريب وضمان استكمال التعلم وهذه الخطوة، على الرغم من وضوحها، لا يتم تنفيذها أحياناً، أو حتى تنفيذها بشكل سطحي. ويمكن أن يترك ذلك المتدرب إما حائراً وضعيف العزيمة أو مُغالين في التفريط بطريقة غير واقعية عندما يعودون إلى العمل.

ثامن عشر: مراجعة الأهداف

قد تبدو هذه الخطوة غريبة للقيام بها وغالباً ما تكون غير ضرورية. وعلى الرغم من أن الأهداف والتوقعات قد تم الاتفاق عليها فيما بين المنظمة والمدرب والمتدربين، فلسببٍ ما يحدث شئ مختلف، يتم تحقيق شئ آخر، أو حتى لا يتم تحقيق بعض الأهداف.

ولذلك فمن المهم لكل المهتمين أن يتم الاتفاق على الأهداف الفعلية ومراجعتها وتحديثها. وذلك يفترض أهمية محددة عندما يعود المتدربين لموقف يعتقد فيه مديروهم أن مجموعة أهداف قد تم تحقيقها، عندما قد يحدث شيئاً ما مختلف.

ومن الممكن أن يقوم استخدام نتائج NLP ومهارات NLP الأخرى للمساعدة. وعملية النتائج لإعادة زيادة الأهداف والمهارات الأخرى، مثل الدقة الحسية، وإعادة التشكيل، والتعامل مع غير المرئي، توضح للمتدربين كيف يستفيدوا مما تعلموه وكيف يطبقوه بأفضل الطرق. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام عملية النتائج من البداية يمكن أن تساعد على ضمان الأهداف الفعلية يتم تحقيقها.

أنشطة تدريبية:

١ـ استخدم عملية نتائج NLP لإرساء الأهداف.

٢ـ استخدم مهارات NLP للمساعدة على تحقيق الأهداف.

٣ـ راجع الأهداف عند الضرورة.

نقاط رئيسية:

- يجب أن يتم الموافقة على الأهداف من قبل المنظمة والمدرب والمتدربين.
- في بعض الأحيان يتم تحقيق أهداف مختلفة.
- في بعض الأحيان لا يتم تحقيق الأهداف الأصلية.
- استخدام عملية نتائج NLP.
- استخدام النطاق الكامل لمهارات NLP الملائمة

دراسة حالة

تم تصميم وإدارة برنامج تدريبي حول تطبيق عملية إدارة أداء جديدة. وقد تم تحقيق كل الأهداف المتفق عليها ما عدا هدف واحد بخصوص دور صورة " الجد " والذي شعر كل المشاركين أنه لن يُستخدم لتحقيق غرضه.

وقد كان مدير الموارد البشرية عنيد في رغبته تحقيق الأهداف الأصلية، بينما شعر المشاركون أنه يفرض هذه النقطة لأسباب أخرى. وبمناقشة الموضوع معه في محاضرة مراجعة، كان ضيقه، واضحاً للجميع.

وباستخدام أسئلة النموذج المتغير، والتوافق، وأنماط اللغة المتوافقة، تم اكتشاف اهتماماته الحقيقية. فقد كان مهتم بمصداقية عمل الموارد البشرية في عيون كبار المديرين. وبعد إرساء الموضوع الفعلي تم الاتفاق على رسالة " فوز - فوز " بناءاً على التعليم الفعلي على أن يأخذها لكبار المديرين.

تاسع عشر: الموافقة على خطط العمل

عادةً يجب أن تكون نتائج أي تدريب أو نتائج استخدام مهارات وفنيات NLP هي العمل المستمر. ويمكن تحقيق ذلك إما بواسطة المتدربين، بواسطتهم ولأنفسهم، أو بالاشتراك مع المدرب و/ أو المدير المختص أو مدير الموارد البشرية.

ولكل المدربين طرقهم الخاصة لتوثيق والموافقة على خطط العمل. ويمكن استخدام العديد من مهارات NLP للمساعدة في هذه العملية. كما أن لهذه المهارات صلة معينة حيث تسمح للمتدربين بتحمل مسئولية تطورهم. وتسلحهم بالمهارات اللازمة للقيام بذلك.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم مهارات وفنيات NLP ملائمة، مثلاً إبداع جو من الوفاق، تغيير حالة المتدرب، مُولد السلوك الجديد، الحالة الحاضرة - المرغوبة، إبداع معتقدات إيجابية، دُعامات وتنظيم الحركة المستقبلي.

نقاط رئيسية:

- يجب أن يخلق التدريب عمل مستمر.
- يمكن أن يكون العمل ذاتي التحفيز، أو من خلال المدرب أو المدير المختص.
- يمكن استخدام العديد من عمليات NLP للمساعدة.
- تسليح المتدربين بالمهارات الخاصة لإدارة تعلمهم.

عشرون: استخدام قوائم الاختبار

قوائم الاختبار جزء معياري من حصيلة المدرب. عادةً ما تكون مُعدة سابقاً وتُستخدم كنشرات. وأحد الاستراتيجيات الإضافية هي جعل الأفراد والمجموعات تقوم بتحضير قوائم الاختبار الخاصة بهم. وذلك يسمح لهم بممارسة المهارات التي تم تدريسها في البرنامج، وتقترح الأدلة أن الاستخدام الأكبر سيكون من صُنع شئ ذاتي (وليس عن طريق المدرب).

أنشطة تدريبية:

١- اجعل المتدربين يحضرون قوائم الاختبار الخاصة بهم إما بمفردهم أو في مجموعات.

٢- اجعل المتدربين يستخدمون مهارات NLP لمساعدتهم على ذلك.

٣- اجعل المتدربين يدعمون وينظمون الحركة المستقبلية لاستخدام قوائم الاختبار.

نقاط رئيسية:

- جزء طبيعي من حصيلة المدرب.
- تطوير المتدربين لقوائمهم يضمن فرصة أكبر للاستخدام بعد البرنامج.
- استخدم قوائم الاختبار

دراسة حالة:

عند تنفيذ المراجعة النهائية في نهاية دورة تدريبية من اختبار المقابلة الشخصية، عبر أحد المتدربين عن قلقه من أنه على الرغم من أنه استفاد من التدريب، إلا أنه كان غير واثق من أنه سيتذكر القيام "بالشيء المناسب في الوقت المناسب". وقد تم التقاط هذه الفكرة عن طريق مندوبين آخرين.

وقد طلب من كل وفد اختيار اختبار مهارتين رئيسيتين من قائمة الاختبار للعمل عليهما، وبعد ذلك تثبيت وتنظيم الحركة المستقبلية للعمليات التي تم تنفيذها (بدون ذكر NLP حتى بعد القيام بالعملية، عندما أرادوا معرفة المزيد). وأشار المردود التالي إلى تنفيذ الأعمال الرئيسية في قائمة الاختبار.

واحد وعشرون: النهايات الناجحة

تحدثنا في بداية هذا الكتاب عن موضوعات مثل الإبداع والحفاظ على توقعات عالية، وإبداع طقوس وعواطف مشتركة. ومن الواضح أن ذلك يساعد على بدء التدريب بالطريقة الصحيحة، وبشكل متساوي، فإن الانتهاء بملاحظة مركزة، واضحة، وإيجابية يساعد على ضمان أن:

- التدريب سينتهي بنجاح.
- التعليم سوف يؤخذ ويحول بعد انتهاء الدورة التدريبية.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم وداع طقسي.

٢- مشاركة الجميع في ثلاثة أشياء سيعملون بها.

٣- الانتهاء بتنظيم التقدم المستقبلي.

٤- الانتهاء بالخطوط الزمنية.

٥- الانتهاء بقطعة موسيقية رمزية (للمجموعة).

٦- الانتهاء بالتخيل.

٧- استخدام خريطة عقلية للانتهاء.

٨- الانتهاء بمدح أنفسهم.

٩- كل متدرب يقوم بخلق فكرة أو قاعدة عامة بناءاً على التعليم.

نقاط رئيسية:

- مهمة بنفس القدر إذا لم يكن أكثر من البدايات الجيدة.
- تنهي التدريب بنجاح.
- تساعد التعلم على التحويل إلى المستقبل.

دراسة حالة:

كان تدريب خارجي على وشك الانتهاء. بعد أن أصبحت المخاوف والتحفظات والمشاركين الذين تم إرسالهم، متضمنةً وملتزمة تماماً. وخلال هذه الدورة، التي تضمنت كل النشاطات الخارجية المعتادة، أخذ أحد المدربين سلسلة من الصور لكل الأحداث الرئيسية والمسلية.

وقد تم تطوير ذلك خلال فترة الغداء في اليوم الأخير، ومجموعة تم عملها لكل مشارك وكجزء من نهاية الدورة التدريبية أعطى مشارك مجموعة من الصور. وقاموا بعد ذلك باختيار واحدة من الصور التي توضح النقطة الرئيسية في التدريب حسب ما يرونه، وطوروا فكرة أو قاعدة عامة مبنية على الصورة ويضعها في خريطة.

وقد تم تصوير هذه الصور المركبة وتجمع بعد نهاية الدورة كهدية وتذكرة. بالإضافة إلى ذلك، تم الاتفاق على قطعة موسيقية وشعار الدورة التدريبية، وتم تثبيت الإرساءات للمساعدة في تطبيق ذلك في العمل.

إثنان وعشرون: التقييم الذاتي بعد الدورة

لكل مدرب نتائج تدريب وبعض هذه النتائج يجب أن تكون محددة للمدرب وتطوره، بدلاً من أن تكون مبنية على المتدربين. على سبيل المثال، العمل على إبداع جو من الوفاق، وتطوير القدرة على استخدام الوضع الثالث، والتعرف على ماوراء البرامج. وذلك يجعل المدربين نشطين ويساعدهم على أن يصبحوا أكثر فاعلية للمتدربين الذين يعملون معهم.

وبعد اكتمال التدريب، يجب على المدرب مراجعة نتائجه الشخصية.

أنشطة تدريبية:

١- استخدم عملية النتائج لإرساء النتائج الشخصية للتدريب بناءاً على استخدام مهارات وفنيات NLP.

٢- راجع النتائج الشخصية التي تم تحقيقها.

٣- استخدام المردود من الاختبارات المعكوسة.

نقاط رئيسية:

- يجب القيام بمراجعة النتائج الشخصية.
- يجب بناء النتائج الشخصية على استخدام وتنمية مهارات وفنيات NLP.
- يمكن استخدام الاختبارات العكسية للمساعدة في التقييم الذاتي.

ثلاث وعشرون: التعلم للمرة القادمة

ويتبع التقييم الذاتي بعد الدورة التعلم للمرة القادمة. والفكرة الكاملة من تطوير الذات، والذي يجب أن يكون هدف كل مدرب، هو التحسين بدلاً من مجرد القيام بما نجح أو لم ينجح في الماضي.

أنشطة تدريبية:

١ـ مراجعة النتائج السابقة أرست نتائج شخصية للمرة القادمة، التجهيز للموضوع، أو المحاضرة، أو المجموعة.

٢ـ طور خطة تعليم منظمة لمدة ثلاثة أشهر ثم قم بمراجعتها وتحديثها.

٣ـ اختر مهارات وفنيات NLP لتطوير كل من داخل وخارج شكل التدريب.

٤ـ اختر من نتائج الاختبارات المعكوسة ما الذي ستعمل عليه وتطوره.

نقاط رئيسية:

- يجب أن يهدف كل المدربين إلى تطوير الذات.
- تأسيس نتائج لكل تدريب.
- تطوير خطة تعليم منظمة، راجعها وحدثها.
- العمل على مهارات NLP.
- استخدام الاختبارات المعكوسة للمساعدة في اختيار ما الذي ستعمل عليه.

معجم المصطلحات

" التعليم هو ما تركته بعد أن نسيت كل شيء تعلمته ".

التدعيم: الطريقة التي تصبح فيها الدوافع أو العرض، التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية مرتبطة وتطلق استجابة. يمكن إرساء الإرساءات عمداً أو قد تحدث بشكل طبيعي.

الارتباط: كونك داخل تجربتك الشخصية وجسدك وتنظر من خلال عينيك.

الاتباع: تكرار ما قاله شخص ما بالضبط.

تشكيل السلوك: طريقة إرساء تتابع الأفكار والسلوكيات التي تمكن من تحقيق مهمة محددة.

حالة الراحة: وقف ما يحدث من نشاطات. وغالباً مايكون ممتازاً عندما تأتي من حالة عدم الارتباط إلى الارتباط.

التوافق: القراءة والتناغم، والحساسية تجاه السلوك غير اللفظي لشخص أو مجموعة.

الجَزل: القدرة على تغيير الإدراك بتحريك مستويات منطقية إلى أعلى أو أسفل. عادةً إلى مستويات التفصيلات تقريباً.

المتكافات المعقدة: عبارتان من المفترض أن يعنيان نفس الشيء، مثلاً المدرب لم يجب على سؤالي، إنهم لا يحبوني.

إعادة التشكيل: النظر إلى جزء مختلف من الخبرة أو العبارة لنعطيها معنى مختلف.

مزج أنماط التقليد: مطابقة نظام حسن واحد عن طريق استخدام نظام آخر. مثلاً هز القدم لإبداع حركة منظمة، شخص ما قد ينقر بالقلم.

الشطب: فقدان جزء من الخبرة في الأفكار أو الكلام.

الحالة المرغوبة: حالة نفسيه أو جسديه يُهدف الوصول إليها.

الإنفصال: الوجود خارج تجربتك وجسدك. والنظر إلى النفس كما لو كنت على الشاشة.

التشويه: عرض شيء ما بصورة غير دقيقة في تجربة داخلية وبصورة محددة.

التفضيل الحسي: النظام الحسي الذي من خلاله يُعالج الفرد المعلومات بشكل واعٍ من الأنماط وهاديات العين تعطي أدلة على السيادة.

الوقت الضائع: الوجود في حالة موجهة سراً، مثل أحلام اليقظة والانشغال بالذات.

التعديلات: نطاق عمليات صممت لتغيير وظائف الجسم، ولذلك حالة تحقق اختيار أكبر.

الأمر المتواري: إرساء فكرة في العقل اللاشعوري.

هاديات العين: كيف تتحرك العين لتشير إلى تفكير بصري أو سمعي أو حركي.

وظيفة الإدراك الأول: الوعي بالعالم عن وجهة نظرك.

التقدم المستقبلي: التدريب العقلي على نتائج مستقبلية للمساعدة في تحقيقها.

التعميمات: استخدام خبرة واحدة محددة لتعرض جانب كامل من الخبرة.

الحوار الداخلي: الصوت الداخلي الذي يدير به معظم الناس حوار مهم وهم وحدهم الذين يسمعونه.

القيادة: وجود حالة من الوفاق مع شخص آخر، ثم تغيير سلوكك الذي يتبعه الشخص الآخر.

أنماط التعلم: الطرق المعتادة التي يفضل الناس تعلمها.

المخ الأيسر/ المخ الأيمن: الطرق المختلفة التي يعمل بها جزئي المخ، أي أن الأيسر - منطقي/ تحليلي، أما الأيمن - بديهي/ مُبدع.

المستويات المنطقية (العصبية): مستويات مختلفة من الخبرة، والبيت، والسلوك، والمقدرة، والمعتقدات والهوية.

التوافق: الاستجابة بغموض لواحد أو أكثر من التالي: تعبيرات الوجه، وضع الجسم، والإيماءات، وهاديات العين، نبرة الصوت، وسرعة الإيقاع، وأسلوب التعبير، والتأكيدات.

ماوراء النموذج (Meta Model): نموذج مبني على اللغة والذي يحجب المعنى من خلال عملية التشويه، الشطب، والتعميم مع تحديات لاستعادة المعاني.

ماوراء البرنامج (Meta Program): أنماط الطرق التي ننظم بها الخبرة من خلال فلاتر وقيم وقررات عقلية.

الاستعارات: عبارات أو جمل تتسم بالتكثيف والتي إذا تم بناءها واستخدامها بطريقة صحيحة قد ينتج عنها تغير سلوكي طويل المدى، لأنها تعمل على المستوى اللاشعوري.

المحاكاة: مطابقة سلوك الآخرين لتحقيق الوفاق.

عدم التوافق: استخدام أنماط مختلفة من السلوك لكسر حالة الوفاق.

مُولد السلوك الجديد: فنية من فنيات NLP تقوم بتعديل وتكييف وتأسيس سلوك جديد.

التواصل غير اللفظي: مستوى غامض لكن مهم من لغة الجسد، مثل لون الجلد، إيماءات الوجه، إشارات اليد، ...إلخ.

النتائج: نتيجة مرغوبة محددة مبنية على الحواس تلاقي معيار التشكيل الجيد.

الوظائف الإدراكية: آراء مختلفة، كما في الوضع الأول، والثاني، والثالث.

التأكيدات: الصفات، والأفعال، والأحوال، والكلمات الوصفية الأخرى والتي تدل على تفضيلات نظم العرض.

الحالة الحاضرة: حالة غير مرغوب فيها يفتقد فيها الفرد المصادر أو المعرفة للتغير إلى حالة أكثر إيجابية.

الافتراضات القبلية: كلمات أو جمل تُرسي حدث مستقبلي، مثلاً عندما تنتهي هذه الدورة التدريبية.

حالة التناغم (الألفة): الدخول في عالم شخص آخر، وسيحاكي بالترتيب الأنماط النفسية، وغير اللفظية واللفظية.

الخبرة الدلالية: حدث مهم يبقى مع الشخص لمدة طويلة، ويلتصق به معاني وأهمية كبرى.

إعادة التأخير: تغيير الإطار الدلالي في موقفٍ ما لإعطائه معنى آخر.

نظام التمثيل: الرموز التي يستخدمها الأشخاص للمعلومات الحسية، البصرية، والسمعية، والحركية، والمرتبطة بحاسة الشم والتذوق.

الوظيفة الثانية للإدراك: رؤية الأشياء من وجهة نظر شخص آخر.

الدقة الحسية: مدى الوعي بالمردود الحسي.

براعة الحديث: كيف يعيد الأشخاص تشكيل المحتوى أو السياق من أجل معتقدات محددة.

الاستراتيجيات: تتابع الأفكار والسلوك التي تحقق نتائج محددة.

المشغلات الفرعية: العناصر التي تقدم كل وسيلة أو نظام تمثيلي. وهذه العناصر تمكن المخ من ترتيب وتنظيم خبراتنا، مثل حجم وإشراق الصورة الداخلية.

عملية الحفيف: يشار فيها إلى عملية يتم من خلالها وضع عملية جديدة فوق عملية أخرى قديمة.

الوظيفة الثالثة للإدراك: رؤية شيء ما من منظور مُلاحِظ خارجي منفصل، مثل المدرب الذاتي.

الخطوط الزمنية: الطريقة التي يعرض الأشخاص بها عن طريق ترتيب صور الماضي والحاضر والمستقبل.

الوقت الحالي: حالة انتباه مركز، حيث تكون الحواس مركزة خارجياً بدلاً من داخلياً.

التخيل: القدرة على رؤية الصور في العقل.

لغة VAKOG : أي اللغة التي تعتمد على استخدام الحواس الخمس وكلمة VAKOG مأخوذة كالآتي (V) أي بصري Visual، (A) أي سمعي Auditory، (K) أي حسي Kinesthetic، (O) شمي Olfactory، (G) أي تذوقي Gustatory.

قائمة الإصدارات

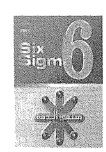


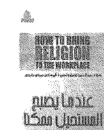




















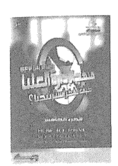


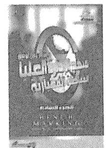
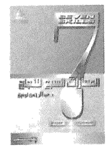


















SECRETARY SKILLS
ORGANIZING
AND
MANAGEMENT
السكرتارية
مهارات تنظيم و ادارة العمل

PMEC
4

PMEC
3

PMEC
2
التفكير و العمل معا

الادارة بذكاء

السيناريو

افكار
الاطار


العملية التدريبية
طبعة ثانية



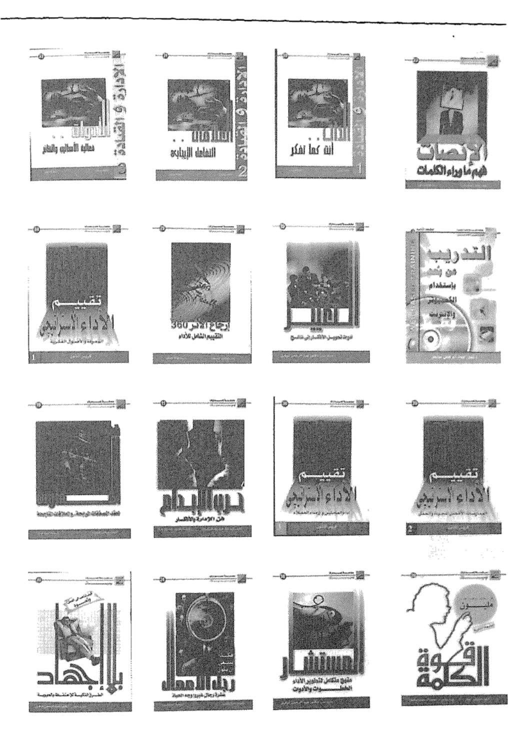
الأكثر إبداعا

من اجل جودة الحياة

السلم و الحرب
CREATIVITY
IN PEACE & WAR

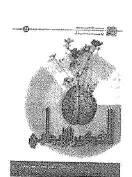
100
لحل المشكلات الادارية

إدارة الأزمات




التدريب

50
كتابا في الإدارة
صنعت
فكر القادة ورجال الأعمال

50
كتابا في الإدارة
صنعت
فكر القادة ورجال الأعمال
الجزء الأول
التطوير التنظيمي


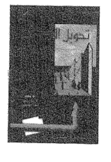

قمة الأداء

صديقي المدير..
والتفويض
د. بسيوني البرادعي

الإدارة


أسرار قادة التميز

المسارات الأربعة
للتفوق



٥٠
طريقة للاحتفاظ
بعملائك
إلى الأبد



م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	منهج الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢		التخطيط الاستراتيجي والتفكير الأبداعي	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣		التفكير الابداعي وقرارات الإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤		كيف تفكر ايجابيا	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥		مجالات تقييم الاداء الفعال ج١	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦		مجالات تقييم الاداء الفعال ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧		كيف تفكر استراتيجيا	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨		المفاضلة المعيارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩	منهج المهارات القيادية	المهارت الإدارية للإدارة التنفيذية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠		القيادة المشكلات والأدوات ج١	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١		القيادة المشكلات والأدوات ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢		خصخصة الإدارة والتفكير الإبداعي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣		الإدارة بالمشاركة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤		دبلوماسية التعامل للقيادات العليا	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥		اخلاقيات وقيم القائد الإداري	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦		تنمية الفكر الابداعي للقيادات الإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧		المهارات التخصصية للقائد الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨	منهج المهارات الإشرافية	الأداء المتكامل للمدراء	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩		الإدارة بالأهداف وقياس النتائج	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠		الأساليب الحديثة في التفكير الإداري	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢١		الدافعية وحوافز العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٢		مواجهة ضغوط العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
٢٣		المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٤		تنمية المهارات الإشرافية والإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٥		المهارات القيادية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٦		السلوك القيادي للإدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٧	منهج المهارات الإدارية	إدارة الوقت	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٨		إعداد وكتابة التقارير	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٩		التخطيط والمتابعة	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٠		الإدارة لفرق العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣١		تطوير أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٢		تفويض السلطة	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٣		الإدارة المالية لغير الماليين	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٤		إعداد التقارير وإدارة الاجتماعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٥		المهارات السلوكية والقيادية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٦	منهج المدير الفعال	التأهيل لشغل مناصب ادارية أعلى	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٧		الأداء المتميز للمدير	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٨		تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٣٩		إعداد خطط العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٠		فن إدارة الأزمات والصراعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤١		الأداء البشري الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٢		تطوير المنظمات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٣		إدارة التغيير والتطوير	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٤		مهارة إدارة وتوجيه الناس	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٥		مهارات متخذي القرارات الإبداعية	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
٤٦	منهج المهارات السلوكية	مهارات الاتصال والعلاقات مع الاخرين	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٧		مهارات التعامل مع الجمهور	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٨		فن الاتفاق مع الآخرين	خبراء بميك	٢٠٠٦
٤٩		تقديم وتهيئة المعينين الجدد	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٠		مهارات التقديم والعرض	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥١		الاتصال وبناء فريق عمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٢	منهج النظم والأساليب	نظم وأساليب العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٣		نظم تقييم الأداء	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٤		نظم الحفظ والاسترجاع	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٥		نظم المعلومات وقواعد البيانات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٦		نظم الأجور والعوائدج١	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٧		نظم الأجور والعوائدج٢	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٨		تطبيقات الحاسب الآلي للإدارة التنفيذية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٥٩		تبسيط اجراءات العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٠		دور نظم المعلومات في حل المشكلات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦١	منهج مهارات التدريب - أساسي	تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٢		تخطيط وادارة النشاط التدريبي	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٣		إدارة المراكز التدريبية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٤		اعداد وتاهيل اخصائي التدريب	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٥	منهج مهارات التدريب - متقدم	التدريب على رأس العمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٦		تقييم العملية التدريبية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٧		المدرب الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٨		تطوير استراتيجيات التدريب	خبراء بميك	٢٠٠٦
٦٩		تكنولوجيا التدريب عن بعد	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
٧٠	منهج تنمية الموارد البشرية	تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧١		تخطيط المسار الوظيفي والتنمية الذاتية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٢		تنمية القوى العاملة وسياسات النمو الوظيفي	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٣		دراسات الوصف الوظيفي	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٤		تخطيط وتنمية الموارد في المؤسسات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٥		أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٦		الإدارة الفعالة للموارد البشرية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٧	منهج مهارات السكرتارية	المفاهيم الأساسية لأعمال ووظائف السكرتارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٨		الاستقبال والعلاقات العامة	خبراء بميك	٢٠٠٦
٧٩		معالجة المكالمات الهاتفية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٠		تنظيم الوقت والاجتماعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨١		تنظيم وتنسيق المكاتب	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٢		الاتصال الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٣		الاتصالات التحريرية	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٤		نظم الحفظ والاسترجاع	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٥		معالجة البريد الصادر والوارد	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٦		التعامل مع الرؤساء	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٧	منهج مهارات التسويق والبيع	اعداد بحوث التسويق	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٨		بحوث التسويق ودراسة المستهلك	خبراء بميك	٢٠٠٦
٨٩		التسويق	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٠		طرق وأساليب البيع المتقدمة	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩١		وضع الاستراتيجية التسويقية	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
٩٢		تسويق الخدمات والمنتجات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٣		الاسليب الحديثة في الترويج والتسويق	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٤		تنمية مهارات البائع المحترف	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٥		تنمية مهارات مندوبي المبيعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٦		الصفقات الناجحة عبر الهاتف	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٧		المهارات الحديثة للتنافس في الأسواق	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٨	منهج مهارات الخدمة المتميزة	الاحتفاظ بالعملاء للأبد	خبراء بميك	٢٠٠٦
٩٩		مهارات التعامل مع الجمهور	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٠		العناية بالعميل	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠١		أسس الخدمة المتميزة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٢		مهارات العناية بالعملاء	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٣		الريادة والتفوق في الخدمة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٤		التميز في عرض عرض المنتجات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٥		عميل مدي الحياه	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٦		خدمة العملاء والاتصال الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٧		الابداع والتميز في الخدمة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٨		مهارات البيع والتفاوض وتنمية التعامل مع العملاء _ ج١	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٠٩		مهارات البيع والتفاوض وتنمية التعامل مع العملاء _ ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٠	منهج المهارات المالية والمحاسبية ١- الأساسية	تقييم الأداء المالي والإداري للمشروعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١١		تنمية مهارات مديري الشئون المالية ج١	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٢		تنمية مهارات مديري الشئون المالية ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٣		التخطيط المالي واعداد الموازنات	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
١١٤		التخطيط والرقابة المالية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٥		النظم المحاسبية والتحليل المالي للمديرين	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٦		دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٧	منهج المهارات المالية والمحاسبية المتقدمة - ٢ -	التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٨		المهارات التخصصية للمديرالمالي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١١٩		محاسبة التكاليف وترشيد الانفاق	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٠		الرقابة المالية والتدقيق الداخلي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢١		دراسات الجدوى للمشروعات الجديدة والتوسعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٢		اتخاذ القرارت المالية للأدارة العليا	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٣		محاسبة التكاليف ونظم الرقابة عليها	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٤	منهج المهارات المالية والمحاسبية المتخصصة - ٣ -	ممارسة الأعمال المصرفية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٥		المفاهيم الحديثة لأدارة البنوك	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٦		البورصات المالية وتكوين محافظ الاستثمار	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٧		محاسبة التكاليف النفطية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٨		استراتيجيات الاستثمار وادارة الاموال	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٢٩		المفاهيم المالية المعاصرة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٠	منهج المهارات المتخصصة	إدارة الصيانة وتشغيل المرافق	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣١		المشتريات والمخازن	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٢		مهارات التفاوض واتمام التعاقد	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٣		إدارة العقود	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٤		المرأة المديرة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٥		مهارات البحث وإعداد التقارير المتخصصة	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
١٣٦		مراحل إعداد وترسية المناقصات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٧		الإدارة لغير الإداريين	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٨		تنمية مهارات السكرتارية التنفيذية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٣٩		مهارات التعامل مع وسائل الإعلام	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٠		التحدث علي الملأ والعرض الجيد	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤١		كيف تدير مشروعاً وتحافظ عليه	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٢	منهج العلاقات العامة والإعلام	العلاقات العامة ـ الأسس والمبادئ	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٣		العلاقات العامة ـ النظرية والتطبيق	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٤		الاستقبال والمراسم والحفلات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٥		إدارة المناسبات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٦		العلاقات الدولية ج١	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٧		العلاقات الدولية ج٢	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٨	منهج الجودة الشاملة	تجارب الابداع والجودة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٤٩		ادارة الجودة الشاملة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٠		الاسليب والطرق الاحصائية لمراقبة الجودة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥١		الايزو ٩٠٠٠ "٢٠٠٠"	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٢		مواصفات ١٤٠٠٠ للبيئة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٣		تكنولوجيا العمليات والطاقة الإنتاجية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٤	منهج منع الخسائر والكوارث	السلامة والصحة المهنية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٥		مسئولي الامن اساسي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٦		مسئولي الامن متقدم	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٧		ادارة الأمن والسلامة الصناعية	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
١٥٨		ادارة الأمن وتامين الجامعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٥٩		ادارة الأمن وتامين المؤتمرات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٠		الأساليب الحديثة في الصيانة الوقائية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦١	منهج المهارات السياحية	الإدارة الفندقية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٢		أهمية إدارة الإشراف الداخلي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٣		عمليات المكاتب الأمامية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٤		التسويق السياحي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٥		التسويق الفندقي	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٦	منهج التطبيقات الإدارية لنظم المعلومات	إدارة المنظمات في ظل المتغيرات العالمية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٧		استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتأهيل مشرفي التدريب	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٨		الإدارة الإلكترونية في الشئون الإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٦٩		فعالية دور التدريب في التعليم الالكتروني	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٠	منهج المهارات الإدارية التطبيقية	الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧١		التخطيط الاستراتيجي للجمعيات الأهلية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٢		التميز الإداري والفعالية القيادية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٣		قيادة فريق العمل الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٤		المهارات الإستراتيجية للقيادات الإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٥		تأمين وحراسة المنشآت الصناعية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٦		تنمية مهارات فريق المبيعات	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٧		تنمية مهارات مشرفي التدريب الميداني في المؤسسات التعليمية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٧٨		تصميم واعداد المناهج الدراسية	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
١٧٩	منهج مدير المستقبل	الابتكار في التسويق	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٠		التغيير أدوات تحويل الفكرة إلى خطة عمل	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨١		تطوير المدير الكوني إستراتيجياً	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٢		التفكير الاستراتيجي للمدير ورجل الأعمال	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٣		مهارات المدير العصري	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٤		كيف تتغلب على مقاومة التغيير	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٥		تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٦	منهج أساسيات الارتقاء بالأداء البشري	العائد على الاستثمار في التدريب	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٧		تحليل بيانات التدريب لقياس العائد منه	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٨		جمع وتحليل بيانات التدريب	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٨٩		التدريب بالنتائج .. عشرة استراتيجيات للارتقاء بالأداء	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٠		قياس التكلفة والعائد على برامج التدريب	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩١		مقاييس الأداء المتوازن .. كيف	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٢		بطاقات الأداء المتوازن .. تطبيقات عملية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٣		الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٤		الرقابة الإدارية	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٥	منهج الإدارة والقيادة	كيف تؤهل نفسك كقائد	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٦		استراتيجيات الفوز في العمل والحياة	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٧		إعادة هندسة الذات واكتشافها	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٨		حل المشكلات بإبداع	خبراء بميك	٢٠٠٦
١٩٩		اعرف نفسك بنفسك	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٠		إدارة الطاقة بذكاء	خبراء بميك	٢٠٠٦

م		عنوان الملف	اسم المؤلف	سنة الطبع
٢٠١		الاتصال الفعال	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٢		كسب القوة والنفوذ ـ كيف	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٣		كيف تحفز الآخرين	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٤		إدارة الصراع	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٥		عقد الاجتماعات الفعالة	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٦		الإقناع	خبراء بميك	٢٠٠٦
٢٠٧		كيف تجري مقابلة ناجحة	خبراء بميك	٢٠٠٦
	الأفلام التدريبية	المسئولية	إنتاج بميك	
		المصيدة	إنتاج بميك	
		سالم البحر	إنتاج بميك	
		التقديم والعرض	إنتاج بميك	

أمر توريد

PMEC
مركز الخبرات المهنية للإدارة

المرسل: .... الجهة: ....
العنوان: ....
هاتف: .... فاكس: ....
بريد إليكتروني: ....
يكتب على الطرود العنوان التالي: ....
....
ترسل الفواتير باسم: ....

اسم الإصدار	سعر الوحدة	العدد	الاجمالي
☐ بريد سريع يضاف ٣٥٪ يصل خلال ٣ أيام ☐ بريد جوي يضاف ٢٥٪ يصل خلال ١٠ أيام التوريد رهن التسديد	الاجمالي الفرعي (+) مصاريف شحن		

- طلبات دور النشر والمكتبات يتفق بشأنها مباشرة
- طرق السداد
  - نقداً بمقر الشركة.
  - بشيك مقبول الدفع باسم مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ويرسل بالبريد السريع على عنوان المركز.
  - التحويل إلى حساب مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). البنك العربي فرع المهندسين حساب رقم ١٨٦٧٦٧

مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
٢٣ شارع عامر - ميدان المساحة - الدقي - جمهورية مصر العربية
ص.ب: ٣٣٨ الأورمان رمز بريدي ١٦٢١٢
هاتف: ٣٣٦٧٩٦٠ - ٧٦١٠٣٩٨ (٢٠٢)
فاكس: ٧٦١٠٣٩٨ - ٧٦١٠٣١٧ (٢٠٢)
البريد الإليكتروني:
puplications@pmecegypt.com
كما يمكنكم زيارتنا على شبكة الإنترنت:
www.pmecegypt.com

- للأوامر الأقل من ١٠٠ جنيه أو ثلاث كتب، يضاف ٢٥ جنيه على كل كتاب عند إرسالها بالبريد السريع

ت : 319 تاريخ استلام : 1/3/2007

N.L.P

يتحير القارئ بين عدد التعريفات المستخدمة للـ NLP وتتراوح هذه التعريفات من دراسة "بناء التجربة الذاتية" إلى " السلوك الذي يترك وراءه مجموعة من التقنيات" إلى "الاختلاف الذي يصنع فارقاً" وهو الأفضل من مجموع التعريفات المستخدمة. لقد كُتب في مجال البرمجة اللغوية العصبية عدد كبير من الدراسات والرسائل العلمية وأعدادها في تزايد متمر، أما الكتب التي تحدثت عن التدريب فحدث ولا حرج. هذا الكتاب هو مزيج بين الاثنين NLP والتدريب بالإضافة إلى نقطة ثالثة وهي القدرة على التواص مع المتدرب. ولا يتوقف استخدام الـ NLP عند هذا الحد فيمك استخدامه في كافة أركان العملية التدريبية من تحضي وتصميم المناهج التدريبية إلى تحليل احتياجاته وغيرها. والهدف من هذا الكتاب هو إعطاء المدربين ك من الوسائل التي يمكن استخدامها وتطبيقها في مج التدريب، لذلك فقد تم تصميم قوائم التدريبات لتستخ بسهولة بدلاً من قراءتها بطريقة إنشائي

الطبعة الثانية













٦٦

pmecegypt.com edarabook.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)